

Carolina Monteiro Borges

## **Plano de Marketing para a empresa Monteiro & Werfel, Lda – “Brigadão”**

Trabalho de projeto para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Orientador: Professor Doutor Manuel José Serra da Fonseca

Coorientadora: Professora Doutora Andreia Sofia da Costa Teixeira

**Instituto Superior de Administração e Gestão**

Porto, abril 2018

## **Declaração de honra**

Eu, Carolina Sofia Monteiro Borges abaixo assinada, aluna do mestrado em gestão de empresas do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 161260005, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio. Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 6 de abril de 2018

---

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, ao meu irmão e ao meu namorado pelo amor e pelo apoio.

Ao professor Manuel Fonseca e à professora Andreia Teixeira pela amizade e pelo profissionalismo.

À empresa Monteiro & Werfel Lda por toda a compreensão e confiança depositada ao longo destes anos.

E, porque a omissão é inimiga da cortesia, uma palavra de sentido apreço a todos os que, de alguma forma, apoiaram a realização deste trabalho.

## RESUMO

Este trabalho de projeto tem como objetivo a elaboração de um plano de marketing para a empresa Monteiro & Werfel Lda, publicamente conhecida como “Brigadão”, que atua no setor dos serviços, mais concretamente no ramo dos brigadeiros artesanais, desde 2016.

O foco deste estudo subdivide-se em três grandes temas: o plano de marketing e todos os seus componentes, a sazonalidade e o marketing de serviços.

Partindo de uma análise de opinião, foi possível desenvolver e aplicar entrevistas semiestruturadas aos sócios-gerentes.

Por outro lado, foram ainda aplicados questionários SERVQUAL a clientes, por forma a aferir a qualidade percebida do serviço prestado pela empresa.

Todas as ferramentas possibilitaram a identificação de pontos fortes, fracos, concomitantemente oportunidades e ameaças. Foram, igualmente, notados alguns pontos passíveis de mudança, que podem contribuir para atenuar a sazonalidade da procura.

A principal ilação a reter é que este plano de marketing apresenta propostas de ações e estratégias que visam o contínuo crescimento da “Brigadão”. Pretende-se, igualmente, a reorganização de processos internos, bem como incrementar a satisfação dos colaboradores e dos clientes.

Palavras-chave: Marketing; Plano de marketing; SERVQUAL.

## **ABSTRACT**

This project work aims at the elaboration of a marketing plan for the company Monteiro & Werfel Lda, publicly known as "Brigadão", which operates in the service sector, specifically in the field of artisanal brigadeiros, since 2016.

The focus of this study is divided into three main themes: the marketing plan and all its components, the seasonality and the marketing of services.

Starting from a philosophy of case study research, it was possible to develop and apply semi-structured interviews to the two managing partners.

On the other hand, SERVQUAL questionnaires were also applied to clients, in order to assess the quality of the service provided by the company.

All tools enabled the identification of strengths, weaknesses, concomitant opportunities and threats. A number of areas for change have also been noted which may contribute to attenuating the seasonality of demand.

The main lesson to be retained is that this marketing plan presents proposals for actions and strategies aimed at the continuous growth of Brigadão. The intention is also to reorganize internal processes, as well as to increase employee and customer satisfaction.

**Keywords:** Marketing; Marketing plan; SERVQUAL.

# ÍNDICE

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	ii
Abstract.....	iii
Lista de abreviaturas e siglas.....	viii
Índice de Tabelas .....	ix
Índice de Figuras .....	x
Índice de Gráficos.....	xi
Índice de Anexos .....	xii
1. Introdução e identificação do problema organizacional .....	1
1.1 Contextualização do problema organizacional .....	1
1.2 Objetivos de investigação.....	1
1.3 Estrutura do trabalho .....	3
2. Revisão da literatura .....	4
2.1 Planeamento de Marketing.....	4
2.2 Marketing de Serviços .....	5
2.3 Consequência para o plano de marketing – 7 P’s do marketing-mix.....	7
2.3.1 Qualidade do serviço .....	8
2.3.2 Sazonalidade .....	9
2.4 Marketing na restauração .....	10
3. Diagnóstico, contexto organizacional e objetivos específicos.....	11
3.1 A empresa.....	11
3.1.1 Produtos .....	11
3.1.2 Pontos de venda .....	12
3.1.3 Embalagens .....	12
3.1.4 Missão, visão e valores.....	15
3.2 Diagnóstico base e objetivos.....	16
4. Modelo e metodologia .....	17
4.1 Trabalho empírico I.....	17
4.1.1 Opção metodológica e indicação de objetivos específicos.....	17
4.1.1.1 Questionário .....	18

4.1.2 Definição da amostra .....	19
4.1.3. Procedimentos .....	19
4.1.4 Análise e discussão de resultados .....	20
4.1.4.1 Caraterização da amostra .....	20
4.1.4.2 Análise das entrevistas .....	21
4.1.4.2.1 Análise envolvente .....	21
4.1.4.2.2 Marketing estratégico .....	23
4.1.4.2.3 Marketing-mix .....	25
4.1.4.2.4 Perspetivas futuras .....	27
4.2 Trabalho empírico II .....	28
4.2.1 Opção metodológica e objetivos específicos .....	28
4.2.1.1 Caraterização da investigação .....	29
4.2.2 Definição da amostra .....	29
4.2.3 Métodos estatísticos .....	31
4.2.4 Análise e discussão de resultados .....	31
4.2.4.1 Fiabilidade e validade do instrumento de medida .....	32
4.2.4.2 Expetativas e perceções do SERVQUAL .....	33
4.2.4.2.1 Expetativas .....	33
4.2.4.2.2 Perceções .....	37
4.2.4.3 Avaliação da importância das dimensões .....	40
4.2.4.4 Avaliação global da qualidade .....	41
4.2.4.5 Avaliação da qualidade por dimensão .....	41
4.2.4.6 Análise dos objetivos específicos .....	43
4.2.4.6.1 Objetivo 1 .....	43
4.2.4.6.2 Objetivo 2 .....	44
4.2.4.6.3 Objetivo 3 .....	45
4.2.4.6.4 Objetivo 4 .....	46
5. Projeto/ programa de ação/ recomendações .....	47
5.1 Plano de Marketing – Auditoria .....	47
5.1.1 Análise da envolvente contextual .....	47
5.1.1.1 Ambiente político-legal .....	47

5.1.1.2 Ambiente económico.....	48
5.1.1.3 Ambiente sociocultural .....	48
5.1.1.4 Ambiente tecnológico.....	49
5.1.2 Análise da envolvente transaccional .....	50
5.1.2.1 Análise do mercado: setor da restauração e similares .....	50
5.1.3 Análise concorrencial.....	51
5.1.3.1 Concorrentes .....	51
5.1.3.2 Preço .....	52
5.1.3.3 Estratégias de comunicação .....	53
5.1.3.4 Localização e lojas .....	54
5.1.4 Análise de clientes .....	54
5.1.4.1 Satisfação dos clientes .....	55
5.1.4.2 Qualidade percebida do serviço – análise SERVQUAL.....	55
5.1.5 Análise interna .....	56
5.1.5.1 Recursos humanos/pessoas.....	56
5.1.5.2 Recursos financeiros.....	56
5.1.5.3 Recursos de informação .....	57
5.1.5.4 Recursos de fornecedores .....	57
5.1.5.5 Recursos de produto .....	57
5.1.5.6 Recursos de preço .....	58
5.1.5.7 Recursos de local e distribuição .....	58
5.1.5.8 Recursos de comunicação.....	59
5.1.5.9 Recursos de processos.....	59
5.1.5.10 Recursos de evidências físicas.....	60
5.2 Plano de Marketing - Análise <i>SWOT</i> .....	60
5.2.1 Pressupostos .....	61
5.3 Plano de Marketing - Objetivos e estratégias .....	62
5.3.1 Objetivos de marketing .....	62
5.3.2 Segmentação, <i>Targeting</i> e Posicionamento .....	62
5.3.3 Vantagens competitivas.....	64
5.4 Plano de Marketing - Estratégia de marketing-mix.....	64



5.4.1 Estratégia de produto.....	64
5.4.2 Estratégia de preço .....	65
5.4.3 Estratégia de comunicação .....	65
5.4.5 Estratégia de pessoas .....	65
5.4.5 Estratégia de evidência física .....	65
5.4.6 Estratégia de processos .....	65
5.4.7 Estratégia de distribuição.....	66
5.5 Plano de Marketing - Planeamento e implementação .....	66
5.5.1 Planeamento e calendarização .....	66
6.Conclusão.....	68
7.Limitações.....	69
Referências bibliográficas .....	70

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AHRESP - Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal

ASAE - Autoridade de Segurança Alimentar e Económica

B2B - *Business-to-Business*

B2C - *Business-to-consumer*

DEO - Documento de Estratégia Orçamental

INE - Instituto Nacional de Estatística

IRS - Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão

IVA – Imposto sobre o valor acrescentado

SWOT – Strengths; Weaknesses; Opportunities and Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)

UE - União Europeia

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Caraterização da amostra.....	30
Tabela 2: Fiabilidade e validade das questões – Modelo SERVQUAL. ....	33
Tabela 3: Dados referentes às expetativas da dimensão tangibilidade.....	34
Tabela 4: Dados referentes às expetativas da dimensão fiabilidade.....	34
Tabela 5: Dados referentes às expetativas da dimensão capacidade de resposta. ....	35
Tabela 6: Dados referentes às expetativas da dimensão segurança. ....	36
Tabela 7: Dados referentes às expetativas da dimensão empatia. ....	36
Tabela 8: Dados referentes às perceções da dimensão tangibilidade. ....	37
Tabela 9: Dados referentes às perceções da dimensão fiabilidade. ....	38
Tabela 10: Dados referentes às perceções da dimensão capacidade de resposta. ....	38
Tabela 11: Dados referentes às perceções da dimensão segurança.....	39
Tabela 12: Dados referentes às perceções da dimensão empatia.....	39
Tabela 13: Dados referentes à importância que os inquiridos atribuíram a cada uma das cinco dimensões.....	40
Tabela 14: Dados referentes à qualidade geral do serviço prestado pela empresa “Brigadão”, segundo os inquiridos. ....	41
Tabela 15: Avaliação média da qualidade percebida, por dimensão.....	42
Tabela 16: Resultados do Teste de Wilcoxon (para amostras emparelhadas para cada uma das dimensões do SERVQUAL). * Significativo para um nível de significância de 5%.....	44
Tabela 17: Classificação global da qualidade dos serviços pelos inquiridos.....	45
Tabela 18: Preços praticados pelos concorrentes identificados. Aprox.: aproximadamente. €: euros. g: gramas. ....	52
Tabela 19: Preços relativos ao consumo em loja. €: euros.....	52
Tabela 20: Análise SWOT.....	61
Tabela 21: Calendarização. ....	66
Tabela 22: Análise descritiva por questão. ....	83

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Base personalizada. ....	13
Figura 2: Embalagens genéricas da empresa “Brigadão”. ....	13
Figura 3: Embalagem utilizada pela empresa “Brigadão”, no dia do pai em 2017. ....	14
Figura 4: Embalagem utilizada pela empresa “Brigadão”, no dia da mãe em 2016. ....	14
Figura 5: Embalagem utilizada pela empresa “Brigadão”, no Natal de 2017. ....	15
Figura 6: Análise envolvente. ....	21
Figura 7: Marketing estratégico. ....	24
Figura 8: Marketing-mix. ....	25
Figura 9: Perspetivas futuras. ....	27

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Expetativas vs. perceções de cada um dos 22 itens.....	43
Gráfico 2: Taxa de IVA na EU.....	86

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1 – Questionário 1 .....</b>	<b>74</b>
<b>Anexo 2 – Questionário 2 .....</b>	<b>78</b>
<b>Anexo 3 - Análise descritiva por questão.....</b>	<b>83</b>
<b>Anexo 4 – Gráfico .....</b>	<b>86</b>

# 1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL

## 1.1 Contextualização do problema organizacional

A “Brigadão” é uma empresa de confeção e venda de produtos, cuja base assenta na especialidade do “brigadeiro” (doce típico da culinária brasileira). Inicialmente, a “Brigadão” encontrava-se apenas nas redes sociais<sup>1</sup>, no *website* próprio<sup>2</sup> e em alguns revendedores no norte do país<sup>3</sup>. Em dezembro de 2016 foi inaugurado o primeiro ponto de venda físico da “Brigadão”, no Porto<sup>4</sup>. Sendo esta uma empresa recente e em fase de exploração do mercado envolvente e público-alvo e, sabendo que o plano de marketing é, atualmente, uma das ferramentas com maior importância e uso no marketing, expondo os objetivos a alcançar por uma empresa e a forma como estes vão ser alcançados tendo como foco o cliente (Kotler *et al.*, 2008), acredita-se que a elaboração de um plano de marketing contribuirá para o crescimento e consolidação da empresa “Brigadão”. Aliado a este facto, as motivações pessoais e profissionais da autora deste estudo movem-na a realizar um plano de marketing para a empresa em questão, atendendo a que a mesma se encontra a colaborar na empresa desde a data da sua inauguração, destacando-se como a primeira e única funcionária direta. Este fator torna-se relevante quando existe a possibilidade de progressão de carreira dentro de uma empresa que se encontra em fase de crescimento.

## 1.2 Objetivos de investigação

Como objetivo geral da investigação ambiciona-se a estruturação de um plano de marketing para a empresa Monteiro & Werfel, Lda. (marca “Brigadão”), apresentando propostas de estratégias e ações conducentes ao crescimento e consolidação da empresa (aplicação dos conhecimentos de planeamento de marketing e especificidades do marketing de serviços). Adicionalmente, poderão ser dadas sugestões de otimização de processos internos, bem como de aumento/consolidação da satisfação dos clientes.

---

<sup>1</sup> Facebook: <https://www.facebook.com/brigadao/~> e  
Instagram: <https://www.instagram.com/brigadao.pt/?hl=pt>

<sup>2</sup> <https://www.brigadao.pt/loja->

<sup>3</sup> Pão de Dó, situado em Espinho: <https://www.facebook.com/paodedo/>  
Mercearia do Miguel, situada na Foz do Douro: <https://www.facebook.com/merceariamiguel/>  
Restaurante O Largo, situado em Lordelo do Ouro, Porto: <https://www.facebook.com/O-Largo-360431860778417/>

<sup>4</sup> Morada: Rua de Diu, Mercado da Foz, loja 12.

A coerência e articulação das políticas adotadas pela empresa são responsáveis, essencialmente, pelo seu sucesso ou insucesso. Desta forma, o plano de marketing assume um papel preponderante, visando a antecipação, formalização e articulação das principais decisões a serem tomadas.

No cumprimento deste objetivo geral poderão ser elencados os seguintes objetivos específicos:

1. Elaborar o diagnóstico empresarial;
2. Aferir a qualidade percebida do serviço prestado pela empresa;
3. Identificar quais as potenciais vantagens competitivas da empresa, face aos seus principais concorrentes;
4. Delinear quais as estratégias do marketing-mix operacional, passíveis de entrar em vigor no segundo semestre do ano de 2018.

Relativamente ao primeiro objetivo, é necessário elaborar um diagnóstico empresarial, que avalie todos os aspetos internos e externos da empresa, tendo como principal função identificar as dificuldades e oportunidades da mesma, auxiliando-a no seu processo de desenvolvimento e crescimento (Dal-Ry, 2009).

Quanto à qualidade percebida do serviço prestado pela empresa, é fundamental avaliar este ponto, uma vez que, a qualidade é considerada como um dos principais fatores a ter em conta no momento de aquisição de um produto/serviço.

No que respeita ao terceiro objetivo, aquando a elaboração de um plano de marketing, é essencial que seja realizada uma análise aprofundada ao mercado em que a empresa atua, identificando e estudando os seus principais concorrentes, de maneira a ser possível identificar as vantagens competitivas da empresa relativamente aos mesmos.

Relativamente ao último objetivo delineado (o planeamento das estratégias do marketing-mix que serão utilizadas): o conceito de marketing-mix é considerado como uma das ferramentas mais utilizada pelos administradores de marketing para satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, bem como auxiliar a empresa no alcance dos seus objetivos estabelecidos (Kotler *et al.*, 2006). O marketing-mix é formado por quatro subconjuntos de variáveis, usualmente conhecidos pelos quatro P's: produto, preço,



promoção e ponto de vendas ou distribuição (praça). De acordo com Kotler *et al.* (2006), a análise dos quatro P's permite determinar a abrangência de cada um deles, a sua influência dentro da organização, bem como avaliar as ferramentas que estão a ser utilizadas e que estratégias de atuação deverão ser implementadas de maneira a desenvolver um diferencial estratégico.

### **1.3 Estrutura do trabalho**

Ao longo deste estudo serão abordados os conceitos de marketing e a sua evolução. Paralelamente, também se irá discutir as várias vertentes do marketing. Será ainda desenvolvida uma análise centrada na empresa Monteiro & Werfel Lda – “Brigadão”, bem como um plano de marketing estratégico para a mesma.

O trabalho encontra-se organizado em cinco capítulos, sendo que o primeiro capítulo se destina à introdução e identificação do problema organizacional, composta pela contextualização do problema organizacional, pelos objetivos de investigação e pela definição da estrutura do trabalho. Ao longo do segundo capítulo será desenvolvida uma revisão da literatura, abordando as funções do marketing e as várias vertentes do mesmo, como o marketing de serviços e o marketing na restauração. O terceiro capítulo consiste no diagnóstico, no contexto organizacional e nos objetivos específicos. Relativamente ao quarto capítulo, este descreve o modelo e a metodologia aplicada, desde a abordagem de entrevistas exploratórias às sócios-gerentes à avaliação de questionários SERVQUAL a clientes. O quinto capítulo destina-se ao desenvolvimento do plano de marketing, onde será desenvolvida uma auditoria de marketing e uma análise *SWOT* da empresa, bem como desenvolvidos objetivos e estratégias de marketing aplicadas à organização. No sexto capítulo, são apresentadas as conclusões e, por fim, no sétimo capítulo são discutidas as limitações e possíveis recomendações para trabalhos futuros.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Planeamento de Marketing

Kotler *et al.* (2014) referem que o planeamento de marketing envolve escolher estratégias de marketing que ajudam a empresa a atingir os seus objetivos estratégicos. Um plano de marketing tem como principal objetivo enunciar, de forma sintética e explícita, todas as decisões tomadas por determinada organização, no âmbito do seu bom funcionamento a médio e longo prazo (Lambin, 2000).

Segundo Wood (2007), o planeamento de marketing é um processo estruturado na determinação de como fornecer valor aos clientes, à organização e principais *stakeholders*, através da pesquisa e análise da situação atual, desenvolvendo e documentando os objetivos, estratégias e programas de marketing, bem como a implementação, avaliação e controlo das atividades de marketing de forma a alcançar os objetivos.

Kotler *et al.* (2014) defendem a ideia de que o plano de marketing é o principal instrumento para a coordenação das atividades de marketing, salientando que este incide em dois níveis: estratégico – com informação sobre o público-alvo e a proposta de valor da organização – e tático – com a informação operacional sobre o preço, comunicação, distribuição, implementação e controlo. No plano estratégico, Kotler *et al.* (2014) estabelecem três vetores principais: a segmentação, onde a empresa identifica as diferentes necessidades dos clientes e do mercado; o *targeting*, no qual a empresa define qual o público-alvo que pretende satisfazer e o posicionamento, que reflete a imagem que a empresa transmite ao seu público-alvo.

Segundo Westwood (2006), o planeamento de marketing é usado para descrever os métodos de aplicação dos recursos de marketing de forma a alcançar os objetivos. Para este autor, trata-se de um processo que envolve segmentar mercados, identificar posições de mercado, prever o tamanho do mercado e planear uma quota de mercado viável em cada segmento.

McDonald (2007) afirma que o propósito do planeamento de marketing é a identificação e criação de vantagem competitiva. Westwood (2006) defende que o planeamento é um dos papéis mais importantes da administração, destacando assim a relevância de um plano de marketing numa empresa e, assegurando que este deve identificar as mais promissórias oportunidades de negócio para a organização, focando-se em manter uma posição favorável no mercado.

Para Kotler *et al.* (2014), o planeamento de marketing consiste em analisar oportunidades de mercado, selecionar mercados alvo, desenhar estratégias de marketing, bem como desenvolver programas de marketing gerindo os seus recursos. Estes autores defendem que um plano de marketing é um documento escrito que resume as competências do profissional de marketing relativamente ao mercado, indicando quais os métodos que a empresa aplica para atingir o seu objetivo.

O marketing deve ser definido como forma de fomentar relacionamentos com os clientes, mantendo as premissas base de criar um valor superior para novos clientes, de forma a convertê-los face à concorrência, juntamente com a garantia de satisfação dos clientes atuais (Kotler *et al.*, 2008).

Para Eggers *et al.* (2012), a elaboração de um plano de marketing pressupõe que seja obtida informação detalhada sobre o mercado em questão, juntamente com sugestões de medidas a aplicar, de forma a atingir metas e objetivos anteriormente definidos. Para tal, é necessário recorrer a análises do macro e microambiente, complementadas por uma análise *SWOT*, que corresponde à análise dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, para que seja possível potenciar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos.

De acordo com McDonald *et al.* (2015), o plano de marketing permite que a empresa perceção a sua posição competitiva e as suas perspetivas de futuro, resultando numa melhor coordenação de atividades em toda a organização, o que contribui para a preparação desta, com vista a uma eventual mudança no futuro.

Assim, segundo Westwood (2006), o plano de marketing deve permitir a identificação das oportunidades de negócio mais promissoras, delineando e conquistando a posição da empresa no mercado alvo.

## **2.2 Marketing de Serviços**

Tendo em conta que o objeto de estudo deste trabalho se enquadra no setor dos serviços, foi efetuada uma pesquisa teórica como forma de complementar a componente do plano de marketing anteriormente explorada.

Assim sendo, é crucial definir primeiramente aquilo que são os serviços, sendo possível caracterizá-los como um conjunto de atividades económicas, oferecidas de parte a parte. Segundo Lovelock *et al.* (2011), este conjunto de atividades são *performances* frequentemente temporárias que provocam resultados esperados e recipientes, podendo ser objetos ou outros bens, sobre os quais os detentores detêm

responsabilidade. Por outras palavras, em troca de dinheiro, os clientes dos serviços esperam valor do acesso aos bens. Porém, geralmente, não detêm a posse de qualquer um dos elementos envolvidos.

Por outro lado, Rathmell (1966) define serviços como atos, ações, *performances* ou esforços, contrariamente aos produtos, que podem ser entendidos como objetos ou instrumentos.

Para Gronroos (2006), a grande diferenciação entre os serviços e os bens palpáveis diz respeito à natureza de todo o processo envolvido, acrescentando que os consumidores fazem parte do processo enquanto coprodutores, pelo que acabam por ser influenciados pela interação e progresso destes processos.

Segundo Kotler (1991), a modalidade do marketing de serviços está relacionada à atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca. Para Parasuraman *et al.* (1985), a qualidade dos serviços oferecidos relaciona-se com a identificação de uma necessidade. Os autores ao diferenciarem os produtos dos serviços enfatizam que os produtos são produzidos para serem vendidos e os serviços são vendidos antes de serem produzidos.

Churchill *et al.* (2013) relatam que o marketing de serviços se assemelha ao marketing de produtos tangíveis de bens, uma vez que, do ponto de vista do marketing, apesar de bens e serviços terem significados diferentes, ambos são destinados à oferta de valor aos clientes em locais apropriados e com valores proporcionais.

De acordo com Kotler *et al.* (2008) existem quatro evidências que distinguem os serviços dos bens tangíveis, sendo eles: a intangibilidade, a inseparabilidade, a perecibilidade e a variabilidade. Segundo Parasuraman *et al.* (1985), no que diz respeito à intangibilidade, os serviços não são dotados de cheiro, sabor ou toque. Por outro lado, a inseparabilidade é notada a nível da simultaneidade entre o consumo e a produção, já que os serviços correlacionam a produção e a venda em simultâneo.

A perecibilidade, característica dos serviços que mais se aproxima da temática do produto estudado, é crucial na medida em que não existe a possibilidade de existência de *stock*, pelo que pressupõe o seu consumo imediato, obrigando a um perfeito alinhamento entre a oferta e a procura, tarefa de extrema dificuldade na perspetiva organizacional.

Por último, a variabilidade, é a característica dos serviços que os distingue pela sua constante mutação ao nível da *performance* observada pelo cliente final. Segundo esta perspetiva, é passível atenuar a perecibilidade através de uma minuciosa gestão da relação entre a procura e a oferta.

Tendo em consideração as evidências anteriormente enunciadas, existe uma variedade de autores que defendem soluções que ajudam as empresas a ultrapassar estes desafios.

Lovelock (1983) defende o recurso a cinco fatores que suportam os empresários a identificar quais os verdadeiros problemas do marketing na organização e como solucioná-los. A primeira questão pressupõe uma compreensão da natureza do serviço, seguida de uma segunda que analisa qual o relacionamento com o consumidor. Em terceiro lugar, deve ser avaliada a customização do serviço, ou seja, a forma como este é adaptado a cada cliente e respetivas necessidades específicas. De seguida, é necessário compreender qual a natureza da procura do serviço que está a ser prestado e, por último, entender qual o método de distribuição do serviço.

Parasuraman *et al.* (1985) desenvolveram igualmente um conjunto de soluções para incrementar a *performance* das organizações. As soluções passam por uma gestão de marketing que personaliza em extremo os serviços prestados com o intuito de diminuir a intangibilidade e a heterogeneidade. Além disso, considera uma rígida formação aos colaboradores que estejam em contato direto com o consumidor final, como forma de diminuir significativamente a inseparabilidade. Por último, é crucial uma correta gestão da procura e da oferta, como forma de reduzir a perecibilidade.

### **2.3 Consequência para o plano de marketing – 7 P's do marketing-mix**

Kotler *et al.* (2006) definem o marketing-mix como o conjunto de quatro ferramentas básicas do marketing, sendo elas: produto, preço, distribuição e promoção. Segundo estes autores, estas ferramentas são fundamentais para satisfazer as necessidades e desejos do consumidor, auxiliando a empresa a alcançar os objetivos de marketing estabelecidos. Para Kotler *et al.* (2006), o produto é um bem tangível que oferece uma relação de troca entre a empresa e o consumidor, proporcionando satisfação. Relativamente ao preço, este tem como propósito valorizar o produto, sendo que apenas com o pagamento do mesmo é que o consumidor adquire o que pretende. Segundo os autores, a distribuição representa a forma como o produto se encontra disponível e, de que maneira chega até ao consumidor. Quanto à promoção, esta estabelece a comunicação entre a empresa e o consumidor.

Lovelock *et al.* (2011) sentiram a necessidade de ampliar o conceito de marketing-mix para além dos quatro P's originais. Assim, foram associados outros três, sendo eles: pessoas, processos e evidências físicas (*Physical Evidences*). Esta expansão visa

permitir a integração da componente de interface da parte do cliente juntamente com a entrega do serviço.

Partindo deste pressuposto, deve ser também dada ênfase às evidências físicas de um serviço, às pessoas que integram o serviço, bem como aos clientes que têm influência direta no grau geral de satisfação e expectativas de outros clientes. É ainda de salientar que não são apenas as componentes visuais que criam acréscimo de valor, mas também a aparência dos funcionários, tendo de ser complementadas por elementos verbais e não-verbais, tais como a forma de interação entre os funcionários.

De acordo com Yelkur (2000), ao contrário dos produtos físicos, em que as pistas tangíveis estão presentes no produto em si, nos serviços os clientes criam as suas expectativas acerca do serviço com base nas atividades físicas existentes, como o *design*, a decoração, instalações, equipamentos, cartões-de-visita, entre outras. Deve haver, portanto, uma preocupação maior, por parte da empresa, em manipular evidências físicas do serviço. No que diz respeito às pessoas e participantes do serviço, quer os funcionários, quer os clientes contribuem para influenciar as expectativas e o nível geral de satisfação que o cliente tem relativamente ao serviço. Não só são importantes aspetos visuais, o aspeto cuidado dos uniformes dos funcionários, como também pistas verbais e não verbais. Devido à constante interação entre funcionários e clientes, existe uma dependência mútua entre os dois: os clientes devem estar satisfeitos para que os funcionários se sintam confortáveis em atender clientes satisfeitos e vice-versa. Ainda segundo o mesmo autor, os processos do serviço representam a forma como o serviço é entregue. A *performance* de um determinado serviço é bastante influenciada pelas atitudes e comportamentos dos funcionários, dada a inseparabilidade do serviço face ao vendedor.

### 2.3.1 Qualidade do serviço

Segundo Hoffman *et al.* (2011), as organizações de serviços têm, atualmente, a possibilidade de entender o comportamento dos seus clientes, permitindo uma constante melhoria como forma de acompanhar as necessidades dos mesmos, o que constitui um fator de extrema importância.

Aquando da escolha de um serviço, um consumidor é parte integrante de um processo que se decompõe em três passos: a pré-compra, o consumo e a avaliação pós-compra.

Gronroos (1984) expõe a teoria de informação de expectativas, onde passada a fase de tomada de decisão tem lugar a avaliação do serviço, que resulta do cruzamento das expectativas e percepções criadas e sentidas pelo consumidor, respetivamente.

É possível afirmar que a satisfação do consumidor está intimamente ligada à qualidade percebida do serviço que, segundo Gronroos (1984) resulta de um processo de avaliação, no qual o consumidor compara as expectativas com o que percebe do serviço.

Parasuraman *et al.* (1988), com o intuito de conseguirem escalonar aquilo que é a percepção da qualidade do serviço pelo cliente, criaram a escala SERVQUAL, de maneira a facilitar às organizações a compreensão da relação das percepções e expectativas dos seus clientes. A escala compreende 22 itens, subdivididos por 5 dimensões: empatia (reflete a atenção e empatia com cada cliente); capacidade de resposta (forma como os clientes são ajudados e prontidão na prestação do serviço); tangibilidade (o que os olhos conseguem ver, tal como o aspeto físico dos empregados, os equipamentos utilizados ou a qualidade das instalações/loja); segurança (capacidade, da parte dos colaboradores, de serem cordeais e transmitirem segurança e confiança) e a fiabilidade (exatidão e consistência com que o serviço é prestado).

### 2.3.2 Sazonalidade

Segundo Petrillo (2014), o negócio das indústrias sazonais tende a apostar na criatividade, como forma de impulsionar as suas vendas durante a época baixa, diminuindo, assim, a volatilidade ao longo do ano.

Segundo Costa (2011), a diversidade é uma característica enormemente valorizada pelo consumidor, ao nível dos sabores disponibilizados, dos pontos de venda que permitam o consumo, quer em casa, quer nas próprias lojas da marca ou restaurantes.

Os sabores que uma empresa disponibiliza, no ramo dos brigadeiros, podem atenuar a sazonalidade, uma vez que existe uma tendência para preferência de brigadeiros mais frutados nas épocas mais quentes e mais intensos nas épocas de temperaturas mais baixas.

Sente-se que a faixa etária mais jovem não é influenciada pela sazonalidade, consumindo o produto apenas para satisfação da sua necessidade.

É de salientar a preponderância das crianças na compra de brigadeiros, influenciando igualmente a compra dos adultos, uma vez que estes os acompanham às lojas, acabando também por consumir.

Segundo Costa (2011), o sexo feminino tem também bastante relevância no que respeita a este ponto, uma vez que, valorizam uma marca *premium* como é o caso da “Brigadão”, levando-as ao consumo destes produtos ao longo do ano.

## **2.4 Marketing na restauração**

Lovelock (1983) categoriza a restauração como um serviço em que a procura é bastante variável, pelo que os preços devem variar consoante os níveis da procura oferecendo-se descontos e outros benefícios nas alturas em que a procura é menor.

De acordo com a sua revisão de literatura, Hyun (2010) verificou que existem cinco dimensões que afetam a satisfação dos clientes no serviço de restauração: a qualidade do produto, o preço, a qualidade do serviço (atendimento), a localização e o ambiente. No seu estudo, o autor confirmou que estes cinco atributos têm, de facto, um grande impacto na satisfação dos clientes, sendo que esta, afeta diretamente e indiretamente por meio da confiança e formação de lealdade. A qualidade do serviço é o único atributo que afeta quer diretamente quer indiretamente a confiança dos clientes no serviço e o seu impacto na confiança é o mais forte de todos os outros atributos.

Ter um conceito forte, uma boa qualidade de produto e um bom atendimento são elementos imprescindíveis para conquistar o sucesso neste ramo. Quer a gestão, quer os trabalhadores devem ser capazes de reconhecer o grau de satisfação dos clientes e, quando este for menos desejável, prontificar-se a inverter a perceção do cliente, deixando-o satisfeito (Susskind, 2010).



### 3. DIAGNÓSTICO, CONTEXTO ORGANIZACIONAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

#### 3.1 A empresa

A Monteiro & Werfel Lda, conhecida por “Brigadão”, apresenta-se como uma empresa dedicada e especializada na elaboração de brigadeiros artesanais, tradicionais e outros produtos.

A marca surgiu do amor de três sócias ao doce e pela vontade de darem vida a um projeto que as completasse não só a elas, mas também aos outros. A “Brigadão” tem como filosofia o agradecimento, sendo que o principal objetivo é espalhar a alegria de se ser grato pelo que se tem. Existindo inúmeros motivos para agradecer, a “Brigadão” procura oferecer amor, compaixão, alegria, apoio, tudo em forma de doce. Assim, cada produto contém uma frase, uma ideia, um sentimento que apela à sua filosofia inicial, relembrando, desta forma, a importância das pequenas coisas da vida.

É por estes motivos que a marca defende e aposta na criação e venda de presentes, transformando os seus produtos, em deliciosas ofertas.

A imagem da “Brigadão” apela ao coração, sendo esta muito bem cuidada, desde a embalagem, à variedade de sabores, até às mensagens em formas personalizadas, que acompanham os brigadeiros e os restantes produtos.

A imagem da “Brigadão” é inspirada no Porto, de tal forma que é apresentada com os tons azuis e brancos em forma de coração e um padrão que lembra azulejos típicos portugueses.

##### 3.1.1 Produtos

A “Brigadão” produz brigadeiros para venda unitária, caixas *takeaway* e prenda (*Business-to-consumer*, B2C). A empresa aposta na venda em restauração, uma forma de dar a conhecer a marca e nos produtos (*Business-to-business*, B2B). A produção para comercialização junto de operadores de eventos é também uma aposta da “Brigadão”.

Todos os produtos são personalizados. A empresa dispõe ainda de brindes para festas/eventos como casamentos, batizados, aniversários e eventos empresariais.

Entre os brigadeiros, são 16 os sabores disponíveis, desde o tradicional leite-creme, passando pelo brigadeiro de morango e chegando ao brigadeiro de churros. Existem

ainda outros produtos como pequenos boiões de brigadeiro à colher, colheres de brigadeiro, palha italiana, mini tartes de brigadeiro e bolos diversos.

O objetivo é transformar os produtos num doce emotivo, sendo este, para além de um simples prazer gastronómico, uma boa lembrança. As embalagens prenda são a forma mais direta de introduzir esta segunda intenção ao produto, sendo elas, por essa razão, uma das principais prioridades da marca.

### 3.1.2 Pontos de venda

O objetivo da marca passa por abrir pequenos pontos de venda especializados que recebam os brigadeiros frescos todos os dias, vindos de uma cozinha principal.

O *design* das lojas seguirá o manifesto da marca, devendo ser contemporâneo e atual, seguindo a tendência de apreciar as pequenas coisas da vida, valorizar as raízes e agradecer todas as conquistas.

Atualmente, a “Brigadão” disponibiliza os seus produtos através de duas lojas físicas: uma situada no mercado da Foz<sup>5</sup>, na Foz do Douro e outra no mercado Beira-rio<sup>6</sup>, em Vila Nova de Gaia, de um *website*<sup>7</sup> e de uma página no *Facebook*<sup>8</sup>.

### 3.1.3 Embalagens

As embalagens são um elemento de diferenciação da “Brigadão”, uma vez que é desta forma que a marca transmite a sua mensagem. O brigadeiro é apresentado numa forma de base quadrada e quatro lados curvos. Nessa forma, feita sob medida, a base é personalizada com frases ou palavras, tendo em conta o posicionamento da marca (Figura 1). A “Brigadão” dispõe de caixas de 3, 6, 10 e 20 brigadeiros (Figura 2), personalizadas com a imagem da marca. Nas épocas festivas, como no dia do pai (Figura 3), no dia da mãe (Figura 4) e no natal (Figura 5), a “Brigadão” oferece caixas alusivas à festividade em causa. Assim, o cliente poderá de forma doce, presentear alguém. É desta forma que a “Brigadão” consegue transmitir a sua filosofia do agradecimento, inspirando os seus clientes e relembrando a importância deste gesto.

---

<sup>5</sup> Morada: Rua de Diu, Mercado da Foz, loja 12, Porto.

<sup>6</sup> Morada: Av. de Ramos Pinto 148, 4400-261 Vila Nova de Gaia.

<sup>7</sup><https://www.brigadao.pt/loja->

<sup>8</sup><https://www.facebook.com/brigadao/~>

Figura 1: Base personalizada.



Fonte: <https://www.facebook.com/brigadao/~>. Imagem retirada a 20 de fevereiro de 2018.

Figura 2: Embalagens genéricas da empresa “Brigadão”.



Fonte: Imagens internas da empresa “Brigadão”, cedidas pelas sócias-gerentes.

Figura 3: Embalagem utilizada pela empresa “Brigadão”, no dia do pai em 2017.



Fonte: <https://www.facebook.com/brigadao/>. Imagem retirada a 20 de fevereiro de 2018.

Figura 4: Embalagem utilizada pela empresa “Brigadão”, no dia da mãe em 2016.



Fonte: <https://www.facebook.com/brigadao/>. Imagem retirada a 20 de fevereiro de 2018.



Figura 5: Embalagem utilizada pela empresa “Brigadão”, no Natal de 2017.



Fonte: <https://www.facebook.com/brigadao/>. Imagem retirada a 20 de fevereiro de 2018.

### 3.1.4 Missão, visão e valores

A empresa adotou como filosofia o celebrar e agradecer pelos pequenos prazeres da vida.

A visão da marca assenta na produção contínua de produtos e serviços, assentes na qualidade e diferenciação. A empresa ambiciona expandir-se no mercado em que atua com o objetivo de alcançar um lugar de destaque no mesmo. Para tal, a aposta passa pela produção acentuada, saborosa e rigorosa, bem como pelo empenho na imagem diferente que a marca apresenta. Desta forma, a empresa procura satisfazer os seus clientes, conquistando, ainda, um público mais abrangente, apresentando-lhes produtos/serviços inovadores e caraterísticos desta marca, a “Brigadão”.

Quanto à missão, a “Brigadão” procura, dia após dia, melhorar a eficácia dos seus serviços/produtos, investindo em novidades, nomeadamente novos sabores, de maneira a satisfazer as necessidades e prazeres de todos os clientes. A prestação de um serviço de qualidade, assente na competência é um ponto essencial e de destaque na empresa, uma vez que, é desta forma que se estabelece uma relação de confiança com o consumidor, atingindo, assim, os resultados esperados.

Relativamente aos valores que a empresa preserva, a marca aposta na utilização de recursos e tecnologias avançadas, seguras e inovadoras, de forma a garantir a sustentabilidade da empresa e todo o meio envolvente. A “Brigadão” oferece produtos artesanais e naturais. Todos os produtos são fabricados com rigor e atenção, bem como

os serviços prestados. Assim, a marca foca-se principalmente na orientação para o mercado, na inovação e na qualidade.

### **3.2 Diagnóstico base e objetivos**

Atendendo à inexistência de um plano de marketing na empresa (enquanto ferramenta nuclear de gestão), ambiciona-se – como objetivo geral deste projeto – a estruturação de um plano de marketing para a empresa Monteiro & Werfel, Lda. (marca “Brigadão”), apresentando propostas de estratégias e ações conducentes ao crescimento e consolidação da empresa (aplicação dos conhecimentos de planeamento de marketing e especificidades do marketing de serviços). Adicionalmente serão introduzidas sugestões de otimização de processos internos, bem como de aumento/consolidação da satisfação dos clientes.

A coerência e articulação das políticas adotadas pela empresa é responsável essencialmente pelo seu sucesso ou insucesso. Desta forma, o plano de marketing assume um papel preponderante, visando a antecipação, formalização e articulação das principais decisões a serem tomadas.

No cumprimento deste objetivo geral poderão ser elencados os seguintes objetivos específicos:

1. Elaborar o diagnóstico empresarial (no contexto do plano de marketing);
2. Aferir a qualidade do serviço prestado pela empresa;
3. Identificar quais as potenciais vantagens competitivas da empresa face aos seus principais concorrentes;
4. Delinear quais as estratégias de marketing-mix operacional, passíveis de entrar em vigor no segundo semestre do ano de 2018.

Relativamente ao primeiro objetivo, a elaboração de um diagnóstico empresarial, este avalia todos os aspetos internos e externos da empresa, tendo como principal objetivo identificar as dificuldades e oportunidades da mesma, auxiliando-a no seu processo de desenvolvimento e crescimento (Dal-Ry, 2009). Este ponto está consubstanciado na auditoria de marketing realizada e explicitada infra.

## 4. MODELO E METODOLOGIA

### 4.1 Trabalho empírico I

#### 4.1.1 Opção metodológica e indicação de objetivos específicos

Tendo em conta que o objetivo deste estudo é a execução de um plano de marketing, considerou-se importante conhecer a visão das sócias da empresa “Brigadão”, de maneira a analisar esta empresa com uma maior precisão.

Este conhecimento é importante, na medida em que permite obter uma visão específica das perspetivas das sócias, permitindo, em conjugação com a restante análise, uma melhor compreensão do estudo.

Através de entrevistas individuais exploratórias, foi aplicada uma metodologia qualitativa, procurando obter opiniões espontâneas e completas relativamente à opinião das entrevistadas.

Assim, este estudo teve como objetivo geral analisar a opinião das sócias da empresa e compreender, mais concretamente:

1. A visão relativamente à empresa;
2. A opinião relativamente à concorrência;
3. A dependência de fornecedores/parceiros;
4. A análise do mercado e público-alvo;
5. Os processos de desenvolvimento dos produtos;
6. A influência do fator preço;
7. As políticas de distribuição;
8. As políticas de comunicação;
9. As perspetivas futuras.

Tendo em vista o objetivo em que se visava levar a cabo uma primeira aproximação ao fenómeno, com o objetivo de conhecer as suas diferentes características, a abordagem metodológica tida como a mais adequada foi a qualitativa (Wimmer *et al.*, 1996).

Não obstante as considerações previamente tecidas sobre a natureza do saber produzido, Brinkmann (2007) advoga que as entrevistas, enquanto instrumentos de pesquisa qualitativa, produzem conhecimento a partir da experiência, dos desejos e das opiniões dos entrevistados.

As entrevistas exploratórias são um instrumento importante no processo de investigação em curso, atendendo a que as mesmas têm como finalidade, não verificar hipóteses

pré-estabelecidas, mas sim disponibilizar ideias, conceitos e opiniões (Quivy *et al.*, 2008). Segundo estes autores, as entrevistas exploratórias encontram nos peritos, ou em "(...) pessoas que pela sua posição, ação ou responsabilidades tenham um bom conhecimento do problema (...)" os seus principais interlocutores, aos quais, se devem permitir respostas capazes de evidenciarem, o mais livremente possível, a sua experiência e a sua perspetiva.

Segundo Kvale (2006), as entrevistas exploratórias, têm-se tornado ao longo das últimas décadas uma técnica de pesquisa qualitativa útil e poderosa, enquanto geradoras de conhecimento a partir de um diálogo reflexivo sobre temas e perspetivas complementares. Esta característica é igualmente sublinhada por Hoffmann (2007) que, reconhecendo o caráter complexo da entrevista enquanto ferramenta de pesquisa, a considera como o resultado partilhado de uma colaboração.

O estudo compreendeu a administração de um questionário com perguntas abertas, visando a obtenção de pareceres tão espontâneos e sinceros quanto possível. Este formato de questionário permite uma compreensão mais rica das opiniões, não obstante o aumento do grau de dificuldade na codificação das respostas e do tempo alocado à análise de conteúdo (Wimmer *et al.*, 1996).

No tratamento da informação resultante, a análise de conteúdo poderá ser uma técnica recomendável, visto que, mesmo numa fase exploratória da investigação, a sua função é a de contribuir para organizar todo um manancial de informação de informação resultante das declarações dos entrevistados (Quivy *et al.*, 2008).

#### 4.1.1.1 Questionário

No cumprimento dos objetivos propostos foi realizado um guião de entrevista. Respeitando as recomendações de boas práticas, quer na entrevista que foi realizada via *e-mail*, quer na que foi realizada presencialmente, explicou-se aos entrevistados qual o objetivo e o contexto do estudo. Concretamente, pretendia-se saber qual a opinião das sócias relativamente à empresa Monteiro & Werfel, Lda.



A primeira categoria de questões, de ordem mais genérica, pretendeu fazer uma contextualização da empresa estudada, uma vez que as perguntas estavam direcionadas para a constituição e definição da mesma.

A segunda categoria referia-se à análise da concorrência, seguido de um terceiro ponto que abordava a relação entre a empresa e seus fornecedores/parceiros.

O terceiro momento dirigia-se à análise do mercado e público-alvo. Logo de seguida, a abordagem passou pelo produto, preço, distribuição e comunicação, finalizando com a abordagem das perspetivas futuras.

O questionário era, assim, composto por introdução, onde consta o objetivo do estudo e dividido em 9 subtemas (Anexo 1)

#### 4.1.2 Definição da amostra

A amostra utilizada neste estudo foi composta por profissionais cuja atividade está diretamente ligada ao tema deste estudo. Tratou-se, assim, de uma amostra de conveniência, constituída por duas pessoas diretamente relacionadas com a empresa em análise (sócias-gerentes).

Dado o carácter qualitativo do estudo optou-se pela utilização de uma amostra de dimensão reduzida, que permitisse o trabalho de análise e interpretação das respostas por parte do investigador (Crouch *et al.*, 2006).

#### 4.1.3. Procedimentos

O questionário foi administrado às duas sócias da empresa, sendo realizado a um dos entrevistados via correio eletrónico, devido à indisponibilidade da sócia para entrevista presencial. No caso da entrevista à outra sócia, o questionário foi apresentado e explorado presencialmente.

O método de entrevista influencia o desenho do inquérito, com a particularidade de que quando enviado por correio (neste caso eletrónico) apresenta a desvantagem da ausência do entrevistador. No entanto, para colmatar esta realidade, o tema, os objetivos e as questões foram previamente apresentados telefonicamente às respondentes (com instruções detalhadas). Pelo exposto, teve-se igualmente em consideração a necessidade de estruturar e apresentar perguntas simples e objetivas. As perguntas relativas ao primeiro tema abordado, visaram a criação de envolvimento com o respondente, em termos de introdução ao tema. Paralelamente, as perguntas

relativas ao público-alvo assumem um conceito latente muito semelhante, pretendendo aumentar a fiabilidade e validade das respostas.

Não obstante a generalização do uso do correio eletrónico há mais de uma década, Hunt *et al.* (2007) sublinham que as entrevistas que recorrem a este formato (incluindo

as entrevistas estruturadas, como acontece no presente documento) são uma prática relativamente recente e que ainda se encontra em fase de validação e teorização. No entanto, autores como Hunt *et al.* (2007) afirmam que o recurso aos métodos *online* gera resultados semelhantes aos dos ditos métodos tradicionais.

As principais vantagens apontadas às entrevistas por correio eletrónico estão relacionadas com fatores como a redução dos custos, o aumento do número de respondentes, a existência de mais tempo de reflexão para as respostas, o aumento da espontaneidade associada à ausência dos entrevistados (respostas menos condicionadas). Inclusivamente, os autores advogam que, não sendo a entrevista um ato anónimo, a natureza impessoal facultada pelo recurso ao correio eletrónico, motiva frequentemente a sua perceção como tal. Do lado das desvantagens, os autores apontam as dificuldades inerentes à seleção da amostra, a eventual perda de objetividade por parte dos respondentes, a impessoalidade e a inexistência de registo da linguagem não verbal. Face a estas limitações, Hunt *et al.* (2007) recomendam que se faça uma contextualização e apresentação prévia da entrevista e que se estabeleçam limites temporais para a obtenção das respostas.

Após a administração dos questionários, as respostas foram submetidas a uma análise de conteúdo que implicou a identificação de categorias (Silva *et al.*, 1986), tendo estas sido caracterizadas e ilustradas com excertos textuais das respostas.

Na maioria das situações utilizou-se como unidade de análise o texto e não o indivíduo. Assim, num determinado contexto, o mesmo indivíduo mencionou uma ou várias ideias, sendo essa informação aproveitada para o estudo. Como consequência disso, ocorrem situações em que a totalidade das ideias mencionadas é superior ao número de indivíduos.

#### 4.1.4 Análise e discussão de resultados

##### 4.1.4.1 Caracterização da amostra

A amostra, de conveniência, é constituída por duas pessoas, sócias-gerentes da empresa “Brigadão”. Ambas são do sexo feminino e de nacionalidade brasileira. Uma

das sócias (identificada por SGD) tem 28 anos, reside em Portugal e é designer gráfica. A outra sócia (identificada por SGA) tem 31 anos, reside em Inglaterra e é arquiteta.

#### 4.1.4.2 Análise das entrevistas

Após a análise das entrevistas foi possível identificar 4 subcategorias, maioritariamente referenciadas pelas inquiridas: análise envolvente (interna e externa); marketing estratégico (segmentação, posicionamento e *target*); marketing-mix (política de preço, produto, comunicação, distribuição) e perspectivas futuras.

##### 4.1.4.2.1 Análise envolvente

A análise micro e macro envolvente permitem a compreensão do mercado, facilitando, assim, a identificação dos pontos fracos e fortes da empresa. Essa análise constitui uma oportunidade para a empresa, na medida em que auxilia no desenvolvimento e nas definições de medidas com vista ao crescimento da empresa.

Figura 6: Análise envolvente.



Fonte: Elaboração própria.

As entrevistadas caracterizam a empresa com base na sua filosofia do agradecimento e na importância de relembrar diariamente as pessoas especiais.

*“Os valores da empresa estão fundamentados na colaboração e desenvolvimento da marca sob o olhar da generosidade e ato de agradecimento.” (SGA)*

*“Visão muito focada no agradecimento, nós queremos construir e incentivar o costume de agradecer pessoas e construir um mundo em que podemos colaborar com*

*agradecimentos do dia-a-dia. Ser grato pelo dia-a-dia e não só pelas grandes coisas.” (SGDG)*

Numa perspetiva interna da empresa, as inquiridas apontaram alguns pontos fracos que deverão ser melhorados, desde a logística da empresa ao atendimento ao público.

*“O ponto fraco é com certeza a logística, treinamento de atendimento.” (SGDG)*

*“Padronização da cozinha, atendimento ao cliente, apresentação do produto para grandes eventos.” (SGA)*

Relativamente à conjuntura económica, não é sentido um impacto considerável, uma vez que o público da “Brigadão” se enquadra na classe média-alta. Contudo, é evidente que a compra de doces é secundária para os consumidores.

*“As pessoas não gastam tanto dinheiro em coisas que são consideradas supérfluas, não são essenciais para o dia-a-dia.” (SGDG)*

Um dos impactos sentidos pela empresa diz respeito à sazonalidade.

*“Nosso produto oscila bastante. No natal tem uma saída óbvia, logo a seguir ao natal nós sentimos que as pessoas gastam menos dinheiro.” (SGDG)*

Quando abordadas sobre as dificuldades sentidas ao longo deste percurso, ambas relacionaram este tema com os desafios sentidos.

*“A maior dificuldade sobre a criação da empresa em si é encontrar parceiros, funcionários, colaboradores de confiança.” (SGA)*

*“O maior desafio primeiramente foi perceber realmente o que o público buscava realmente já que é um produto que não tem muito histórico no país. A logística de toda essa área.” (SGDG)*

Relativamente à concorrência, as respondentes apontaram a concorrência direta e indireta, realçando que ambas focam o conceito de café, que não se enquadra na “Brigadão”.

*“Casas de doces para levar, doceiras que não são profissionais e fazem doces em casa sem pagar o valor da estrutura que temos e cobram preços mais baixos. Casas de café da tarde.” (SGA).*

*“Brigaderias, mas todas focam em brigaderia café que não é o nosso foco. O nosso foco é uma brigaderia loja.” (SGDG)*

*“Entre todas as concorrentes é a que tem a identidade visual mais forte, mais marcada.” (SGDG)*

#### 4.1.4.2.2 Marketing estratégico

A “Brigadão” atua no setor dos brigadeiros artesanais, sendo que a sua atividade se estende apenas à zona do grande Porto. A empresa desenvolveu a sua marca destinando-a a um público de classe média-alta, uma vez que, quando comparada com a concorrência, os seus preços se apresentam mais elevados.

Figura 7: Marketing estratégico.



Fonte: Elaboração própria.

Relativamente à segmentação e posicionamento, as sócias recordam o momento em que entraram neste mercado que se encontrava pouco desenvolvido. Desde o final de 2017 este setor encontra-se em crescimento, o que provoca o desejo de conquistar uma posição de destaque no mercado.

*"Sobre o posicionamento da marca é transformar-se na marca de brigadeiros de Portugal."* (SGA)

*"Procuramos posicionar o nosso produto num mercado onde ele era pouco existente e conhecido."* (SGA)

*"A imagem da empresa é de uma doceria com marca forte em que é um diferencial comprar lá e de um produto muito bom."* (SGDG)

No que respeita ao *target*, este é representado pela classe média-alta, pessoas com elevado poder de compra, sobretudo famílias.

*"Público alto, classe alta. Público mais alargado que com certeza são mais mulheres. Depois disso, os turistas que é um público muito específico."* (SGDG)

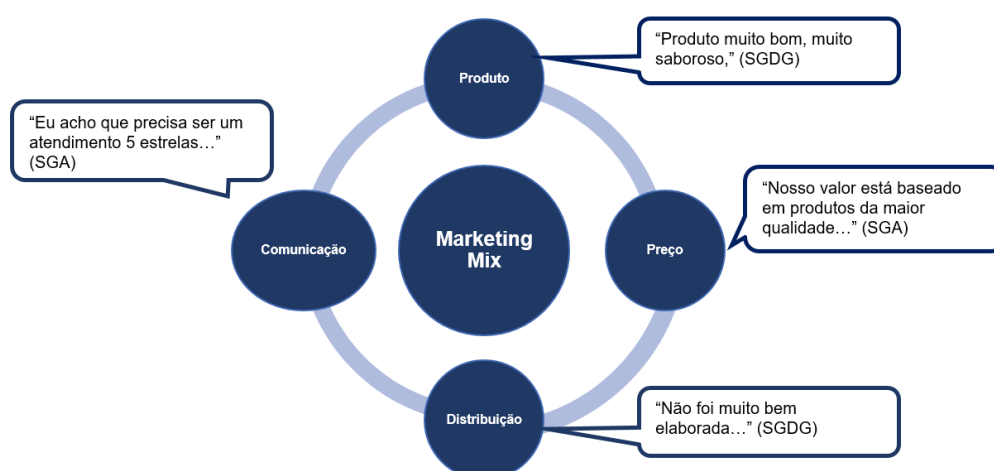
*“Clientes que procuram qualidade e não preço.” (SGA)*

*“Pessoas que procuram qualidade, facilidade no atendimento, que não procuram o preço mais barato.” (SGA)*

#### 4.1.4.2.3 Marketing-mix

As políticas abordadas enquanto estudo do marketing-mix são bastante consideradas e valorizadas por parte das empresas. Assim, após a análise das entrevistas, foram visíveis alguns pontos que deverão ser desenvolvidos de maneira a constituírem parte do marketing-mix da empresa.

Figura 8: Marketing-mix.



Fonte: Elaboração própria.

Relativamente aos produtos, estes são caracterizados pelas inquiridas como deliciosos. Todos os produtos oferecidos pela marca têm como base o brigadeiro. As embalagens destacam-se como um complemento ao produto.

*“Os produtos da “Brigadão” são praticamente monoprodutos, são todos em volta do brigadeiro, mas são pequenos doces para serem comidos em uma ou duas mordidas.” (SGDG)*

*“O sabor que é muito saboroso e a estética das embalagens e todo o cuidado que se tem em volta do produto e da marca em si.” (SGDG)*

*“Produto muito bom, muito saboroso”. (SGDG)*

Quanto à política de preço, os valores apresentados são com base nos produtos e ingredientes utilizados de alta qualidade e no conceito que a empresa desenvolveu e que permite aos clientes adquirirem não só um produto, mas também um presente.

*“Nosso valor está baseado em produtos da maior qualidade e investimento em estruturas e atendimento. O cliente precisa sentir esses pontos ao ver o doce para compreender o seu posicionamento.” (SGA)*

*“Como nós temos uma estrutura muito grande não conseguimos baixar tanto no preço”. (SGDG)*

A comunicação é um aspeto bastante apontado pelas sócias, visto que, não só existem algumas lacunas a nível interno, mas também alguns pontos a serem melhorados a nível de comunicação com o cliente, de maneira a somar vendas, conquistar mais clientes e aumentar a notoriedade da marca.

*“Eu acho que precisa ter um atendimento 5 estrelas. Temos a ideia de desenvolver um cartão de desconto para alguns clientes especiais.” (SGA)*

*“Temos um feedback negativo de preço e valor nas redes sociais, onde podem deixar os comentários deles. Também sobre a nossa localização que é um pequeno espaço para se tomar um café.” (SGDG)*

Relativamente à política de distribuição, encontra-se em fase de mudança, uma vez que a área de produção será projetada para outra loja, obrigando a desenvolver uma nova política de distribuição.

*“Não foi muito bem elaborada, foi mais pensada no dia-a-dia e hoje em dia não é a ideal.” (SGDG)*

*“O local de produção irá mudar para a área onde há maior venda de quantidades diárias.”*

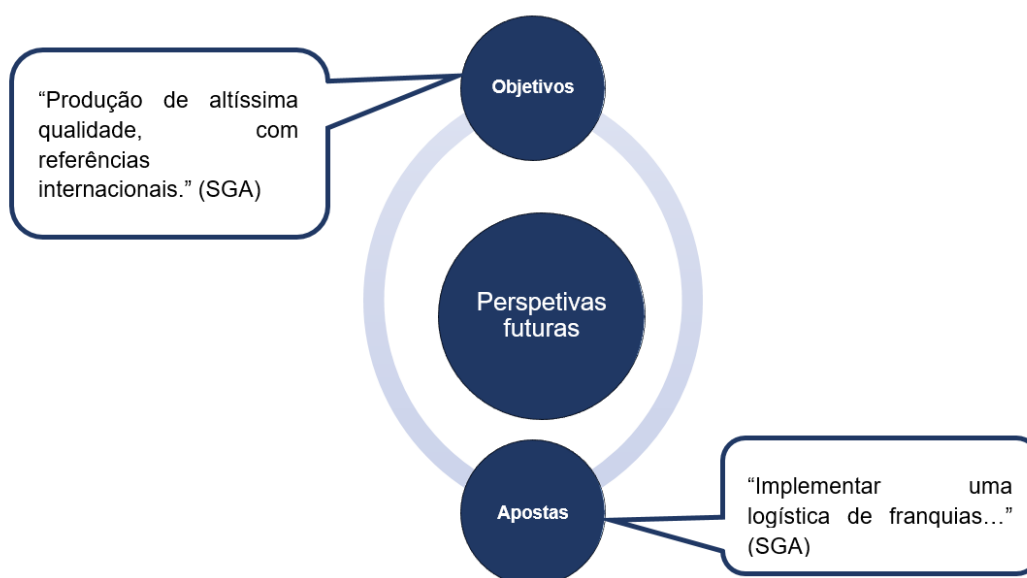


*A distribuição de cafetaria atual da Foz irá mudar para maximizar a experiência da loja e minimizar a deslocação. Um novo ponto de venda será implementado e adicionado à política de distribuição.” (SGA)*

#### 4.1.4.2.4 Perspetivas futuras

Com o intuito de entender quais as motivações e ambições das sócias, foram realizadas questões direcionadas para o futuro, definindo, assim, quais as estratégias delineadas a curto, médio e longo prazo.

Figura 9: Perspetivas futuras.



Fonte: Elaboração própria.

Quanto aos objetivos implementados, as inquiridas destacam a qualidade dos produtos, que deverá ser sempre mantida, bem como o processo de atendimento ao cliente que, ficará mais personalizado.

*“Produção, variedade constante, que todos compreendam os objetivos, onde a “Brigadão” precisa estar e elevada qualidade de atendimento.” (SGA)*

*“Equipa de desenvolvimento de receitas na produção de altíssima qualidade, com referências internacionais.” (SGA)*

*“A curto prazo, deixar o processo mais automático. Vamos mudar a cozinha de lugar e ter mais espaço para escritório, para poder atender melhor os nossos clientes que procuram encomendas grandes.” (SGDG)*

Relativamente aos projetos futuros, a aposta irá centrar-se na abertura de *franchising*, de maneira a elevar a notoriedade da marca.

*“Iremos implementar uma logística de franquias e oferecer esses produtos a novos empreendedores.” (SGA)*

*“A longo prazo, a loja ser tão facilmente gerida e com os processos tão óbvios que nós conseguimos abrir franchising dela e que a cozinha seja uma cozinha de grande produção diária.” (SGDG)*

## **4.2 Trabalho empírico II**

### **4.2.1 Opção metodológica e objetivos específicos**

O objetivo geral do segundo trabalho empírico consiste em averiguar a qualidade percebida e a satisfação, por parte dos clientes, do serviço prestado pela empresa “Brigadão”. Como metodologia de investigação exploratória procedeu-se à aplicação de um questionário aos clientes, nas instalações da “Brigadão”, na Foz do Porto (Anexo 2). Na sequência da revisão efetuada à literatura, os objetivos específicos a testar nesta metodologia são os seguintes:

**Objetivo 1 (O<sub>1</sub>):** Aferir se as perceções dos clientes em relação à qualidade do serviço prestado pela empresa “Brigadão” são superiores ou inferiores às suas expetativas.

**Objetivo 2 (O<sub>2</sub>):** Averiguar se a empresa “Brigadão” promove a fidelização dos clientes à empresa.

**Objetivo 3 (O<sub>3</sub>):** Aferir se a classificação global da qualidade dos serviços é inferior ou superior nos novos clientes.

**Objetivo 4 (O<sub>4</sub>):** Verificar se a empresa “Brigadão” proporciona a intenção de recomendação.

#### 4.2.1.1 Caraterização da investigação

Este estudo possui o carácter descritivo de natureza quantitativa e teve por base um inquérito presencial, realizado com a utilização de um questionário com questões objetivas. Para a recolha e análise dos dados considerou-se os clientes da empresa “Brigadão”, situada na Rua de Diu, Mercado da Foz, loja 12 (Porto), durante os meses de novembro e dezembro e a recolha dos dados foi realizada a nível organizacional. Para a confirmação da eficácia dos questionários utilizados nesta pesquisa, foi realizado um pré-teste a 15 clientes, recolhidos por conveniência. Os questionários foram aprovados por apresentarem as características adequadas para a investigação e, também, por não ter sido diagnosticado nenhum erro na sua formatação nem na interpretação. A recolha dos dados foi realizada em período de funcionamento da

empresa “Brigadão”. Os questionários foram aplicados pelas funcionárias e pela autora deste projeto. Os clientes foram convidados a participar do estudo e não houve obrigatoriedade de adesão à atividade. Foi oferecido um brigadeiro a todos os participantes, de forma a aumentar o número de participantes. Uma vez que o questionário foi administrado por diferentes funcionárias e em época Natalícia, foi impossível determinar a taxa de aceitação ao questionário. Foi aplicado um questionário com base no modelo SERVQUAL, que avalia as expetativas e perceções referentes à qualidade de serviços. O questionário encontra-se na secção dos Anexos (Anexo 2).

#### 4.2.2 Definição da amostra

A amostra deste estudo foi recolhida por conveniência, de meados de novembro a finais de dezembro, apresentando-se constituída por 141 clientes da empresa “Brigadão”, sendo 96 (68.1%) do sexo feminino e 45 (31.9%) do sexo masculino. A média das idades dos inquiridos é de 35.8 (14.48) anos, variando de 12 a 81 anos. A tabela seguinte contém a descrição dos participantes deste estudo.

Tabela 1: Caraterização da amostra.

Caraterísticas	N (%)
<b>Nacionalidade, N = 141</b>	
Portuguesa	135 (95.7)
Outra (Brasileira)	6 (4.3)
<b>País de residência, N = 141</b>	
Portugal	139 (98.6)
Outro (Estados Unidos, Londres)	2 (1.4)
<b>Estado civil, N = 141</b>	
Solteiro(a)	70 (49.6)
Casado(a)/União de fato	60 (42.6)
Divorciado(a)	10 (7.1)
Viúvo(a)	1 (0.7)
<b>Habilitações literárias, N = 140</b>	
Nenhuma	1 (0.7)
1º Ciclo	2 (1.4)
2º Ciclo	12 (8.6)
3º Ciclo	37 (26.4)
Ensino secundário	18 (12.9)
Licenciatura	45 (32.1)
Pós-Graduação	8 (5.7)
Mestrado	12 (8.6)
Doutoramento	5 (3.6)
<b>Condições perante o trabalho, N = 139</b>	
Estudante	36 (25.9)
Desempregado(a)	12 (8.6)
Doméstico(a)	4 (2.9)
Reformado(a)	5 (3.6)
Trabalhador por conta própria	25 (18.0)
Trabalhador por conta de outrem	57 (41.0)
<b>Rendimento médio mensal, N = 130</b>	
≤500€	44 (33.8)
Entre 500€ e 1000€ (não inclusive)	53 (40.8)
Entre 1000€ (inclusive) e 1500€ (não inclusive)	18 (13.8)
≥1500€	15 (11.5)
<b>Novo Cliente, N = 141</b>	

Sim	49 (34.8)
Não	92 (65.2)

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.2.3 Métodos estatísticos

No total, recolheram-se 141 questionários válidos. O erro de amostragem deste estudo é, aproximadamente, 8.2% e foi calculado para um intervalo de confiança de 95% ( $p = 50\%$  e população não finita).

Após a recolha de informação, os dados foram tratados no Microsoft Excel 2010® e no SPSS Statistics 22.0®. Para comparar variáveis normalmente distribuídas, utilizou-se o teste t para duas amostras emparelhadas. Neste caso, os dados são descritos pela média e respetivo desvio-padrão,  $\mu(\sigma)$ . A normalidade das distribuições foi verificada por observação dos histogramas. No caso de distribuições não-normais, utilizou-se o teste não paramétrico de comparação de medianas de duas amostras emparelhadas (Wilcoxon). Neste caso, os dados deveriam ser descritos pela mediana e respetivos intervalos interquartis, mas para facilitar a leitura do documento, optou-se por utilizar também as médias e os respetivos desvios-padrões.

Para testar a independência entre distribuições categóricas, utilizou-se o teste do Qui-quadrado para a independência. Quando o teste do Qui-quadrado não cumpre as suposições, recodificou-se as variáveis de modo a obter tabelas cruzadas de duas categorias por outras duas categorias. Para descrever variáveis categóricas, utilizaram-se as frequências absolutas e relativas,  $N(\%)$ .

No caso das variáveis ordinais, apesar da mediana ser a medida de tendência central mais adequada, optou-se por apresentar a média (desvio-padrão). Valores de  $p \leq 0.05$  são considerados significativos.

#### 4.2.4 Análise e discussão de resultados

Neste ponto efetua-se a apresentação e análise estatística dos resultados obtidos no estudo, considerando uma amostra de conveniência de 141 clientes.

Para efetuar o tratamento estatístico dos dados obtidos, introduziram-se estes numa base de dados do SPSS (versão 22.0), tendo-se procedido numa primeira fase, à verificação da fiabilidade e validade do questionário em estudo.

De seguida, foi efetuada a caracterização da amostra e análise das variáveis em questão, sendo as mesmas descritas pela média e respetivo desvio-padrão. A descrição detalhada das respostas aos 22 itens que constituem a escala SERVQUAL pode ser encontrada no Anexo 3.

#### 4.2.4.1 Fiabilidade e validade do instrumento de medida

A fiabilidade e validade do questionário é muito importante, para poder retirar conclusões do estudo (Hill *et al.*, 2008). Segundo estes mesmos autores, o coeficiente Alpha de Cronbach é o método mais usado na averiguação da consistência interna (homogeneidade dos itens) de um conjunto de variáveis e na análise de fiabilidade. O valor de Alpha varia entre 0 e 1, sendo que se considera que existe uma consistência interna dos fatores razoáveis, quando o valor é superior a 0.7.

O teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) é uma técnica estatística que varia entre 0 e 1, e indica a proporção da variabilidade dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis. Quando as correlações parciais são pequenas, o valor de KMO é próximo de 1, o que indica a adequação dos dados para a análise fatorial. O KMO e o teste de Bartlett são dois procedimentos estatísticos que possibilitam aferir a qualidade das correlações entre as variáveis, sendo o teste de Bartlett utilizado para verificar a significância.

Tendo em conta as variáveis em estudo, efetuou-se uma análise sucinta da fiabilidade e validade das questões dos itens da escala SERVQUAL.

Tendo em consideração a Tabela 2, no que diz respeito às expectativas, os valores de Alpha de Cronbach refletem uma consistência interna de fatores aceitável ( $\geq 0.5$ ), variando entre 0.61 e 0.74. Os valores obtidos do teste KMO apresentam-se médios (valores entre 0.7 e 0.8) para as dimensões fiabilidade e empatia e razoáveis (valores entre 0.6 e 0.7) para as restantes dimensões, o que demonstra que os itens apresentam uma razoável e adequada correlação entre si. Também os resultados obtidos no teste de Bartlett se apresentam todos significativos ilustrando a boa correlação dos itens presentes em cada fator. No que concerne às perceções, os valores de Alpha obtidos variam entre 0.63 e 0.80, sendo todos eles representativos de uma consistência interna de fatores aceitável. Os valores obtidos do teste KMO apresentam-se em todas as escalas adequadas, variando entre 0.68 (adequabilidade razoável) e 0.81 (boa adequabilidade), o que demonstra que os itens apresentam uma correlação razoável entre si e adequada. Também os resultados obtidos no teste de Bartlett se apresentam todos significativos, ilustrando a boa correlação dos itens presentes em cada fator.

Tabela 2: Fiabilidade e validade das questões – Modelo SERVQUAL.

	Dimensões	Alpha	KMO	p-value
<b>Expetativas</b>	Tangibilidade (E1-E4)	0.61	0.62	<0.001
	Fiabilidade (E5-E9)	0.66	0.77	<0.001
	Capacidade de resposta (E10-E13)	0.66	0.65	<0.001
	Segurança (E14-E17)	0.66	0.68	<0.001
	Empatia (E18-E22)	0.74	0.76	<0.001
<b>Perceções</b>	Tangibilidade (P1-P4)	0.74	0.73	<0.001
	Fiabilidade (P5-P9)	0.74	0.81	<0.001
	Capacidade de resposta (P10-P13)	0.78	0.74	<0.001
	Segurança (P14-P17)	0.63	0.68	<0.001
	Empatia (P18-P22)	0.80	0.76	<0.001

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.2.4.2 Expetativas e perceções do SERVQUAL

As expetativas e perceções serão analisadas através das cinco dimensões da escala SERVQUAL (tangibilidade, fiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia). Neste contexto, apesar da mediana ser a medida de tendência central mais adequada, são apresentadas as médias e desvios padrão de cada item, bem como os respetivos valores mínimo e máximo, de modo a facilitar a interpretação dos resultados. Para cada item, os clientes atribuíram uma pontuação baseada numa escala de Likert de 5 pontos (1=Discordo totalmente; 2=Discordo parcialmente; 3=Indiferente; 4=Concordo parcialmente e 5=Concordo totalmente).

##### 4.2.4.2.1 Expetativas

Quanto às expetativas, em relação aos serviços prestados pela empresa “Brigadão”, foram consideradas vinte e duas componentes referentes à escala SERVQUAL, divididas em cinco dimensões: tangibilidade, fiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia. Os resultados foram interpretados de acordo com cada uma das dimensões.

Na dimensão tangibilidade (Tabela 3), os inquiridos apresentam expetativas mais elevadas na componente E3 que refere que “Nas empresas de confeção e venda de produtos alimentares, os colaboradores devem ter uma aparência cuidada” com média 4.79 (0.45). Ao invés, a componente onde se observou menores expetativas foi a E1 referente a “As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem possuir instalações e equipamentos modernos”, com média 4.24 (0.73).

Tabela 3: Dados referentes às expetativas da dimensão tangibilidade.

Afirmações	N	$\mu$ ( $\sigma$ )	Min-Máx
E1. As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem possuir instalações e equipamentos modernos.	140	4.24 (0.73)	1-5
E2. As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ter instalações físicas visivelmente atraentes.	139	4.56 (0.62)	3-5
E3. Nas empresas de confeção e venda de produtos alimentares, os colaboradores devem ter uma aparência cuidada.	140	4.79 (0.45)	3-5
E4. As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ter materiais associados com o serviço visualmente atraentes.	140	4.77 (0.44)	3-5

Fonte: elaboração própria.

Em relação à dimensão fiabilidade (Tabela 4), a componente E9, que refere que “As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ter um registo interno isento de erros”, foi onde se verificou expetativas mais elevadas, com média 4.91 (0.29). Ao invés, a componente E7, que menciona que “As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem prestar os serviços bem à primeira vez”, foi aquela onde se observou menores expetativas por parte dos clientes, com média 4.62 (0.62).

Tabela 4: Dados referentes às expetativas da dimensão fiabilidade.

Afirmações	N	$\mu$ ( $\sigma$ )	Min-Máx
E5. As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem cumprir as promessas no intervalo de tempo previsto.	138	4.81 (0.41)	3-5
E6. As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem manifestar um interesse sincero em resolver os problemas dos clientes.	140	4.84 (0.41)	3-5
E7. As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem prestar os serviços bem à primeira vez.	140	4.62 (0.62)	2-5



E8. As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem prestar os serviços dentro do prazo prometido.	<b>139</b>	<b>4.89 (0.33)</b>	<b>3-5</b>
E9. As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ter um registo interno isento de erros.	<b>140</b>	<b>4.91 (0.29)</b>	<b>4-5</b>

Fonte: elaboração própria.

Quanto à dimensão capacidade de resposta (Tabela 5), os inquiridos apresentaram expetativas mais elevadas na componente E10, que refere que “As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem informar os clientes de quando os serviços serão prestados”, com média 4.81 (0.41) e na componente E12, que refere que “Os colaboradores das empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ter uma disponibilidade permanente para ajudar os clientes”, com média 4.81 (0.41), sendo a componente E11, “Os colaboradores das empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ter um desempenho rápido”, aquela que apresenta expetativas menores, com média 4.66 (0.51).

Tabela 5: Dados referentes às expetativas da dimensão capacidade de resposta.

<b>Afirmações</b>	<b>N</b>	<b><math>\mu</math> (<math>\sigma</math>)</b>	<b>Min-Máx</b>
E10. As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem informar os clientes de quando os serviços serão prestados.	<b>138</b>	<b>4.81 (0.41)</b>	<b>3-5</b>
E11. Os colaboradores das empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ter um desempenho rápido.	<b>140</b>	<b>4.66 (0.51)</b>	<b>3-5</b>
E12. Os colaboradores das empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ter uma disponibilidade permanente para ajudar os clientes.	<b>140</b>	<b>4.81 (0.41)</b>	<b>3-5</b>
E13. Numa empresa de confeção e venda de produtos alimentares, os colaboradores nunca devem estar demasiado ocupados para responder a um pedido dos clientes.	<b>139</b>	<b>4.67 (0.62)</b>	<b>1-5</b>

Fonte: Elaboração própria.

Em relação à dimensão segurança (Tabela 6), a componente E16 “As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ter colaboradores atenciosos” foi a

que apresentou expectativas mais elevadas, com média 4.87 (0.36). Por outro lado, a que apresentou expectativas menos elevadas foi a componente E14, “Numa empresa de confeção e venda de produtos alimentares, os colaboradores devem inspirar confiança” com média 4.64 (0.51).

Tabela 6: Dados referentes às expectativas da dimensão segurança.

Afirmarões	N	$\mu$ ( $\sigma$ )	Min-Máx
E14. Numa empresa de confeção e venda de produtos alimentares, os colaboradores devem inspirar confiança.	139	4.64 (0.51)	3-5
E15. Nas empresas de confeção e venda de produtos alimentares é necessário sentir segurança nas relações com os colaboradores.	138	4.67 (0.52)	3-5
E16. As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ter colaboradores atenciosos.	140	4.87 (0.36)	3-5
E17. As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ter colaboradores com conhecimentos para responderem às questões dos clientes.	139	4.82(0.45)	3-5

Fonte: elaboração própria.

Para a dimensão empatia (Tabela 7), os inquiridos expressaram expectativas mais elevadas, na componente E18, referente “Quando os clientes têm problemas, as empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ser simpáticas e reconfortantes”, com média 4.91 (0.29), sendo a componente E20, “As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ter um atendimento personalizado”, aquela que apresenta expectativas mais baixas, com média 4.71 (0.47).

Tabela 7: Dados referentes às expectativas da dimensão empatia.

Afirmarões	N	$\mu$ ( $\sigma$ )	Min-Máx
E18. Quando os clientes têm problemas, as empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ser simpáticas e reconfortantes.	140	4.91 (0.29)	4-5

E19. As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ter horários de funcionamento dos serviços convenientes.	<b>139</b>	<b>4.81 (0.49)</b>	<b>2-5</b>
E20. As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ter um atendimento personalizado.	<b>140</b>	<b>4.71(0.47)</b>	<b>3-5</b>
E21. As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ter os interesses dos clientes como principal preocupação.	<b>140</b>	<b>4.81 (0.43)</b>	<b>3-5</b>
E22. As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem compreender as necessidades específicas dos clientes.	<b>139</b>	<b>4.83 (0.45)</b>	<b>3-5</b>

Fonte: elaboração própria.

#### 4.2.4.2.2 Perceções

Na perceção da qualidade dos serviços prestados pela empresa “Brigadão”, foram consideradas as mesmas vinte e duas componentes e as cinco dimensões, referentes à escala SERVQUAL.

No que diz respeito à dimensão tangibilidade (Tabela 8), os inquiridos consideraram mais favoravelmente “Na empresa “Brigadão”, os colaboradores têm uma aparência cuidada”, componente P3, com média 4.83 (0.34), e menos favoravelmente “A empresa “Brigadão” possui equipamentos modernos”, componente P1, com média 4.43 (0.64).

Tabela 8: Dados referentes às perceções da dimensão tangibilidade.

<b>Afirmações</b>	<b>N</b>	<b>μ (σ)</b>	<b>Min-Máx</b>
P1. A empresa “Brigadão” possui equipamentos modernos.	<b>140</b>	<b>4.43 (0.64)</b>	<b>2-5</b>
P2. A empresa “Brigadão” tem instalações visivelmente atraentes.	<b>140</b>	<b>4.58 (0.55)</b>	<b>3-5</b>
P3. Na empresa “Brigadão”, os colaboradores têm uma aparência cuidada.	<b>139</b>	<b>4.83 (0.34)</b>	<b>4-5</b>
P4. A empresa “Brigadão” tem materiais associados com o serviço visualmente atraentes.	<b>139</b>	<b>4.77 (0.44)</b>	<b>3-5</b>

Fonte: elaboração própria.

No que diz respeito à dimensão fiabilidade (Tabela 9), a componente com resultados mais favoráveis foi a P9, “A empresa “Brigadão” tem um registo interno isento de erros”,

com média 4.93 (0.26), e a que apresentou resultados menos favoráveis, a P5, “A empresa “Brigadão” cumpre as promessas no intervalo de tempo previsto”, com média 4.81 (0.43).

Tabela 9: Dados referentes às percepções da dimensão fiabilidade.

Afirmações	N	$\mu$ ( $\sigma$ )	Min-Máx
P5. A empresa “Brigadão” cumpre as promessas no intervalo de tempo previsto.	138	4.81 (0.43)	3-5
P6. A empresa “Brigadão” manifesta um interesse sincero em resolver os problemas dos clientes.	140	4.84 (0.44)	2-5
P7. A empresa “Brigadão” presta os serviços bem à primeira vez.	140	4.70 (0.52)	3-5
P8. A empresa “Brigadão” presta os serviços dentro do prazo prometido.	140	4.89 (0.31)	4-5
P9. A empresa “Brigadão” tem um registo interno isento de erros.	140	4.93 (0.26)	4-5

Fonte: elaboração própria.

Quanto à dimensão capacidade de resposta (Tabela 10), a componente P10, “A empresa “Brigadão” informa os clientes de quando os serviços serão prestados” foi a componente que os inquiridos consideraram mais favoravelmente, com média 4.82 (0.49), sendo a componente P13, “Na empresa “Brigadão”, os colaboradores nunca estão demasiado ocupados para responder a um pedido dos clientes” aquela que os inquiridos consideraram mais desfavoravelmente, com média 4.71 (0.62).

Tabela 10: Dados referentes às percepções da dimensão capacidade de resposta.

Afirmações	N	$\mu$ ( $\sigma$ )	Min-Máx
P10. A empresa “Brigadão” informa os clientes de quando os serviços serão prestados.	137	4.82 (0.49)	1-5
P11. Os colaboradores da empresa “Brigadão” têm um desempenho rápido.	140	4.79 (0.45)	3-5
P12. Os colaboradores da empresa “Brigadão” têm uma disponibilidade permanente para ajudar os clientes.	140	4.81 (0.43)	3-5

P13. Na empresa “Brigadão”, os colaboradores nunca estão demasiado ocupados para responder a um pedido dos clientes.	140	4.71 (0.62)	1-5
--	-----	-------------	-----

Fonte: elaboração própria.

Na dimensão segurança (Tabela 11), os inquiridos consideraram mais favoravelmente a componente P16, “A empresa “Brigadão” tem colaboradores atenciosos”, com média 4.86 (0.39), e menos favoravelmente a componente P15, “Na empresa “Brigadão” sente-se segurança nas relações com os colaboradores”, com média 4.71 (0.49).

Tabela 11: Dados referentes às perceções da dimensão segurança.

Afirmações	N	$\mu$ ( $\sigma$ )	Min-Máx
P14. Na empresa “Brigadão”, os colaboradores inspiram confiança.	139	4.73 (0.51)	2-5
P15. Na empresa “Brigadão” sente-se segurança nas relações com os colaboradores.	140	4.71(0.49)	3-5
P16. A empresa “Brigadão” tem colaboradores atenciosos.	138	4.86 (0.39)	3-5
P17. A empresa “Brigadão” tem colaboradores com conhecimentos para responderem às questões dos clientes.	138	4.82 (0.42)	3-5

Fonte: elaboração própria.

Em relação à dimensão empatia (Tabela 12), as componentes P18, “Quando temos problemas, a empresa “Brigadão” é simpática e reconfortante” e P22, “A empresa “Brigadão” compreende as necessidades específicas dos clientes” foram as que os inquiridos consideraram mais favoráveis, com média 4.88 (0.37) e 4.88 (0.33), respetivamente. A componente P19, “A empresa “Brigadão” tem horários de funcionamento dos serviços convenientes”, foi aquela que os inquiridos consideraram menos favoravelmente, com média 4.77 (0.47).

Tabela 12: Dados referentes às perceções da dimensão empatia.

Afirmações	N	$\mu$ ( $\sigma$ )	Min-Máx
P18. Quando temos problemas, a empresa “Brigadão” é simpática e reconfortante.	138	4.88 (0.37)	3-5

P19. A empresa “Brigadão” tem horários de funcionamento dos serviços convenientes.	<b>140</b>	<b>4.77 (0.47)</b>	<b>3-5</b>
P20. A empresa “Brigadão” tem um atendimento personalizado.	<b>139</b>	<b>4.78 (0.41)</b>	<b>4-5</b>
P21. A empresa “Brigadão” tem os interesses dos clientes como principal preocupação.	<b>140</b>	<b>4.81 (0.46)</b>	<b>3-5</b>
P22. A empresa “Brigadão” compreende as necessidades específicas dos clientes.	<b>138</b>	<b>4.88 (0.33)</b>	<b>4-5</b>

Fonte: elaboração própria.

#### 4.2.4.3 Avaliação da importância das dimensões

De forma a aferir qual a importância que os inquiridos atribuem a cada uma das dimensões do SERVQUAL, foi pedido aos respondentes que distribuíssem 100 pontos por cada uma das dimensões. Da análise da Tabela 13, é possível concluir que a dimensão Segurança (Afirmação 3.4) é considerada a mais importante, com uma média de 21.91. Por outro lado, a dimensão considerada menos importante é a Tangibilidade (Afirmação 3.1), com uma média de 18.88. No que se refere às outras dimensões, a Capacidade de Resposta (Afirmação 3.3) ficou como segunda dimensão mais importante com uma média de 20.55, enquanto que a Fiabilidade (Afirmação 3.2) e a Empatia (Afirmação 3.5) ficaram em terceiro e quarto lugar respetivamente com médias de 20.27 e 20.06, respetivamente.

Tabela 13: Dados referentes à importância que os inquiridos atribuíram a cada uma das cinco dimensões.

<b>Afirmações</b>	<b>N</b>	<b><math>\mu</math> (<math>\sigma</math>)</b>	<b>Min-Máx</b>
3.1. Instalações e aparência das infraestruturas físicas dos equipamentos e dos materiais utilizados pela empresa “Brigadão”.	<b>139</b>	<b>18.88 (6.17)</b>	<b>5-70</b>
3.2. Capacidade dos funcionários da empresa “Brigadão” para realizarem os serviços com prontidão e exatidão e de forma fiável.	<b>139</b>	<b>20.27 (6.51)</b>	<b>5-70</b>
3.3. Disponibilidade dos funcionários da empresa “Brigadão” para ajudar os clientes.	<b>139</b>	<b>20.55 (5.99)</b>	<b>10-80</b>
3.4. Conhecimento, simpatia, competências e cortesia dos funcionários da empresa “Brigadão”.	<b>139</b>	<b>21.91 (8.20)</b>	<b>10-80</b>

3.5. Atenção personalizada, preocupação com o cliente e boa comunicação prestada pela empresa “Brigadão.	139	20.06 (6.47)	5-80
--	-----	--------------	------

Fonte: elaboração própria.

#### 4.2.4.4 Avaliação global da qualidade

Para aferir a avaliação global da qualidade do serviço prestado pela empresa “Brigadão”, pediu-se aos inquiridos para classificar a qualidade geral do serviço em 1 - muito fraco, 2 - fraco, 3 - pouco satisfatório, 4- satisfatório, 5 - bom, 6 - muito bom ou 7 - excelente. Como é possível observar pela Tabela 14, os inquiridos avaliam a qualidade geral dos serviços prestados com uma média de 6.17. Também foi pedido aos inquiridos que indicassem qual o nível de satisfação com a visita à empresa “Brigadão”, sendo as opções: 1 – nada satisfeito, 2 – pouco satisfeito, 3 – satisfeito ou 4 – muito satisfeito. Com também é possível observar na Tabela 14, o nível de satisfação médio com a visita à empresa “Brigadão” foi de 3.70.

Tabela 14: Dados referentes à qualidade geral do serviço prestado pela empresa “Brigadão”, segundo os inquiridos.

Afirmações	N	$\mu$ ( $\sigma$ )	Min-Máx
5. Classificação da qualidade geral do serviço prestado pela empresa “Brigadão”.	141	6.17 (0.72)	4-7
8. Satisfação com esta visita à empresa “Brigadão”.	141	3.70 (0.46)	3-4

Fonte: elaboração própria.

Além disso, também se questionou a amostra sobre se voltaria a visitar a “Brigadão” numa próxima visita ao Porto e se a recomendariam a um amigo. Apenas 2 inquiridos (1.4%) responderam que não voltariam a visitar a empresa “Brigadão”. E apenas 1 inquirido (0.7%) respondeu que não recomendaria esta empresa.

#### 4.2.4.5 Avaliação da qualidade por dimensão

Na avaliação da qualidade percebida por dimensão, na escala SERVQUAL, deve-se ter em consideração que a mesma é avaliada pela diferença entre as percepções e as expectativas referentes a cada dimensão. Observando a Tabela 15 “Avaliação média da qualidade percebida, por dimensão”, que apresenta os valores médios da qualidade percebida, conclui-se que a dimensão com melhor desempenho no SERVQUAL foi

a empatia (0.04), enquanto a pior foi a tangibilidade (0.25), seguida da capacidade de resposta (0.15). As dimensões fiabilidade e segurança ficaram em segundo lugar (0.10).

Tabela 15: Avaliação média da qualidade percebida, por dimensão.

Dimensão	SERVQUAL	Ponderação (%)	Média ponderada
	Percepções-Expetativas		
Tangibilidade	0.25	18.88	0.05
Fiabilidade	0.10	20.27	0.02
Capacidade de resposta	0.15	20.55	0.03
Segurança	0.10	21.91	0.02
Empatia	0.04	20.06	0.008
<b>Média Ponderada Global</b>			<b>0.13</b>

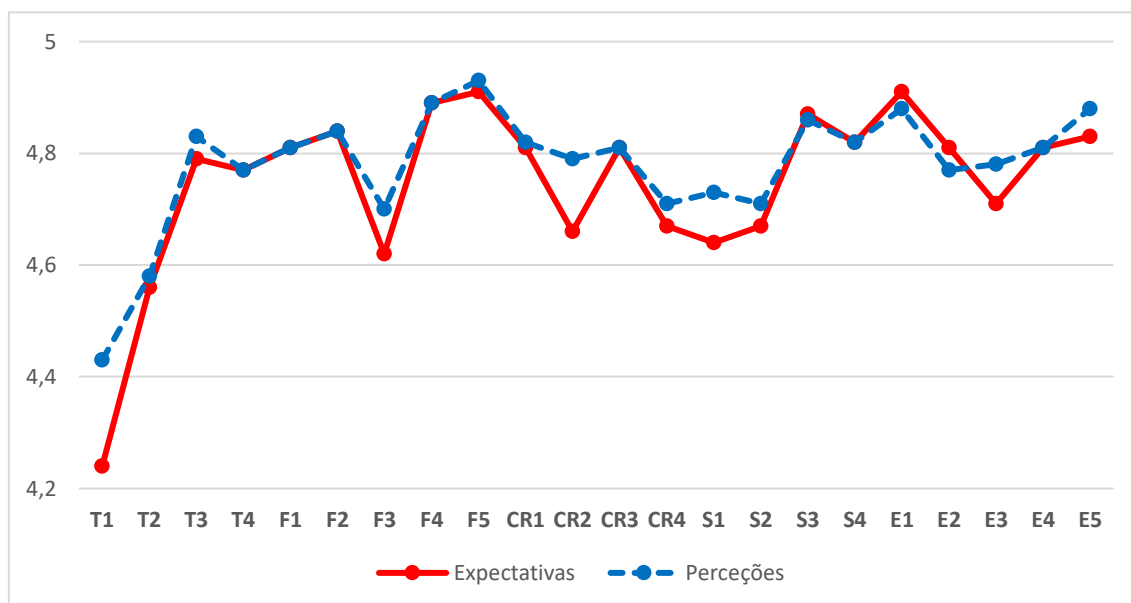
Fonte: Elaboração própria.

Após os resultados obtidos na avaliação da qualidade percebida na escala SERVQUAL, onde se verificaram valores positivos em todas as dimensões em estudo, é relevante e pertinente determinar os valores ponderados por dimensão (média ponderada), uma vez que os clientes atribuem uma importância relativa diferente consoante o fator a avaliar. Assim, é possível observar na Tabela 15 um valor ponderado global positivo (0.13), o que seria expectável, uma vez que as percepções foram sempre superiores às expetativas.

Como podemos observar, da análise do Gráfico 1 “Expetativas vs. percepções”, as expetativas encontram-se abaixo das percepções dos clientes da empresa “Brigadão” em quase todos os itens que integram as cinco dimensões da escala SERVQUAL: tangibilidade (T1 a T4), fiabilidade (F1 a F5), capacidade de resposta (CR1 a CR4), segurança (S1 a S4) e empatia (E1 a E5).



Gráfico 1: Expetativas vs. percepções de cada um dos 22 itens.



Fonte: Elaboração própria.

#### 4.2.4.6 Análise dos objetivos específicos

##### 4.2.4.6.1 Objetivo 1

**O<sub>1</sub>: Aferir se as percepções dos clientes em relação à qualidade do serviço prestado pela empresa “Brigadão” são superiores ou inferiores às suas expetativas.**

O objetivo 1 pretende verificar se as percepções dos clientes em relação à qualidade do serviço prestado pela empresa “Brigadão” são superiores ou inferiores às suas expetativas relativamente às empresas de confeção e venda de produtos alimentares. Para verificar se existem ou não diferenças significativas relativamente às cinco dimensões do SERVQUAL recorreremos ao teste não paramétrico de Wilcoxon, para duas amostras emparelhadas (por observação dos histogramas, consideraram-se as variáveis não normais).

Na Tabela 16, observa-se que existe evidência estatística suficiente para afirmar que existem diferenças significativas entre as percepções e as expetativas nas dimensões tangibilidade ( $p=0.008$ ) e capacidade de resposta ( $p=0.032$ ). É também possível observar que a diferença de médias é positiva em todas as dimensões, pelo que a média das percepções é superior à média das expetativas.

Tabela 16: Resultados do Teste de Wilcoxon (para amostras emparelhadas para cada uma das dimensões do SERVQUAL). \* Significativo para um nível de significância de 5%.

Percepção e expectativa de qualidade	$\mu$ ( $\sigma$ )	Diferença de médias	P-value
P Tangibilidade	4.65 (0.38)	0.06 (0.31)	<b>0.008*</b>
E Tangibilidade	4.59 (0.39)		
P Fiabilidade	4.84 (0.28)	0.02 (0.21)	<b>0.141</b>
E Fiabilidade	4.82 (0.28)		
P Capacidade de Resposta	4.78 (0.39)	0.04 (0.24)	<b>0.032*</b>
E Capacidade de Resposta	4.75 (0.34)		
P Segurança	4.78 (0.31)	0.02 (0.24)	<b>0.213</b>
E Segurança	4.75 (0.32)		
P Empatia	4.83 (0.31)	0.01 (0.17)	<b>0.416</b>
E Empatia	4.81 (0.30)		

Fonte: elaboração própria.

Verificou-se nas cinco dimensões do SERVQUAL que as percepções são sempre superiores às expectativas. As percepções da empatia por parte dos clientes da empresa “Brigadão” são as que mais se aproximam das expectativas.

O sinal positivo na diferença de médias (*gap*), mostra que a média de percepções é maior do que a média das expectativas.

Os clientes inquiridos têm as percepções superiores às expectativas. A qualidade de serviço é a capacidade de uma organização atender ou exceder as expectativas dos clientes. Estas são formadas: através do “passa palavra” de outras pessoas, necessidades pessoais e experiências anteriores dos clientes e as percepções resultam da capacidade de uma organização, conhecer as expectativas dos clientes, converter em especificações de qualidade de serviço e executar o serviço de acordo com o definido (Parasuraman *et al.*, 1985).

#### 4.2.4.6.2 Objetivo 2

**O<sub>2</sub>: Averiguar se a empresa “Brigadão” promove a fidelização dos clientes à empresa.**

O objetivo 2 pretende averiguar se a empresa “Brigadão” promove a fidelização dos clientes à empresa e, para tal, o questionário continha a questão: “No caso de voltar ao

Porto tenciona voltar à empresa “Brigadão?”, sendo que 139 (98.6%) dos inquiridos responderam afirmativamente. Assim, estima-se, com 95% de confiança que a percentagem de clientes fidelizada da empresa “Brigadão” situa-se no intervalo [96.7; 100] %.

#### 4.2.4.6.3 Objetivo 3

**O<sub>3</sub>: Aferir se classificação global da qualidade dos serviços é inferior ou superior nos novos clientes.**

O objetivo 3 pretende aferir se a classificação global da qualidade dos serviços é inferior ou superior nos novos clientes. Para classificar os inquiridos em novos clientes ou clientes de repetição, o questionário continha a questão: “Já tinha estado anteriormente na empresa “Brigadão”?”, sendo que 92 (65.2%) dos inquiridos responderam afirmativamente e 49 (34.8%) responderam que não. Assim, a percentagem de novos clientes é de 34.8%. Para avaliar a classificação global da qualidade dos serviços, o questionário continha a questão: “Como classifica a qualidade geral do serviço prestado pela empresa “Brigadão”?” e as opções de resposta eram: “muito fraco”; “fraco”; “pouco satisfatório”; “satisfatório”; “bom”; “muito bom” ou “excelente”. De forma a concluir acerca do objetivo 3, efetuou-se um teste do Qui-Quadrado para averiguar se existe alguma associação entre estas duas questões. No entanto, o teste do Qui-quadrado não foi aplicável, uma vez que existiam 25% de categorias com uma frequência esperada inferior a 5. Assim, recodificou-se a questão sobre a classificação da qualidade geral do serviço em dois grupos: Grupo A – atribuíram uma classificação de bom ou inferior; Grupo B – atribuíram uma classificação de muito bom ou superior. Voltou-se então a aplicar o teste do Qui-quadrado, tendo-se concluído que existe uma associação entre estas duas questões ( $p = 0.002$ ), como é possível observar na tabela seguinte.

Tabela 17: Classificação global da qualidade dos serviços pelos inquiridos.

<b>Novos clientes</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Total</b>
<b>Classificação</b>	<b>N (%)</b>	<b>N (%)</b>	<b>N (%)</b>
<b>Grupo A</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>20</b>
<i>Dentro de Classificação</i>	65.0%	35.0%	100%
<i>Dentro de Novos clientes</i>	26.5%	7.6%	14.2%
<i>Dentro do total</i>	9.2%	5.0%	14.2%

<b>Grupo B</b>	<b>36</b>	<b>85</b>	<b>121</b>
<i><b>Dentro de Classificação</b></i>	29.8%	70.2%	100%
<i><b>Dentro de Novos clientes</b></i>	73.5%	92.4%	85.8%
<i><b>Dentro do total</b></i>	25.5%	60.3%	85.8%
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>92</b>	<b>141</b>
<i><b>Dentro de <math>G_1</math> ou <math>G_2</math></b></i>	34.8%	65.2%	100%
<i><b>Dentro de <math>G_A</math> ou <math>G_B</math></b></i>	100%	100%	100%
<i><b>Dentro do total</b></i>	34.8%	65.2%	100%

Fonte: elaboração própria.

Como é possível observar pela Tabela 17, dos que atribuíram uma classificação mais baixa à qualidade geral do serviço (20 inquiridos), a maioria era novo cliente (65%). Dos que atribuíram uma classificação mais alta à qualidade geral do serviço (121 inquiridos), a maioria não era novo cliente (70.2%).

#### 4.2.4.6.4 Objetivo 4

**O<sub>4</sub>: Verificar se a empresa “Brigadão” proporciona a intenção de recomendação.**

O objetivo 4 pretende averiguar se a empresa “Brigadão” promove a intenção de recomendação por parte dos clientes e, para tal, o questionário continha a questão: “Recomendaria a empresa “Brigadão”?”, sendo que 140 (99.3%) dos inquiridos responderam afirmativamente. Assim, estima-se, com 95% de confiança que a percentagem de clientes da empresa “Brigadão” que recomendariam a empresa situa-se no intervalo [97.9; 100] %.

## **5. PROJETO/ PROGRAMA DE AÇÃO/ RECOMENDAÇÕES**

### **5.1 Plano de Marketing – Auditoria**

#### **5.1.1 Análise da envolvente contextual**

Com o intuito de entender o mercado português em que a empresa se insere e o consumidor em todos os seus quadrantes, procede-se a uma análise detalhada dos fatores PEST: ambiente político-legal, ambiente económico, ambiente sociocultural e ambiente tecnológico.

##### **5.1.1.1 Ambiente político-legal**

Clima de instabilidade político-social devido a algumas medidas como o aumento da idade da reforma, diminuição dos subsídios e aumento dos encargos fiscais, que tiveram origem na implementação em 2011 de uma política de austeridade por parte da *Troika* (equipa de consultores, analistas e economistas responsáveis pela negociação com os países que solicitam um pedido de resgate financeiro, de forma a consolidar as suas contas públicas) e do Governo Português.

A restauração, por se tratar de um serviço que apresenta ligação com a saúde e bem-estar das pessoas, encontra-se submetido a fortes exigências ao nível de normas de segurança e higiene alimentares. A ASAE (Autoridade de Segurança Alimentar e Económica) é o organismo fiscalizador que assegura que todas as normas são cumpridas, tendo o poder para aplicar coimas ou mesmo encerrar as empresas, ainda que temporariamente. Só em 2016, a ASAE efetuou 41 038 operações (ASAE, 2016).

O setor da hotelaria conta com o apoio de associações como é o caso da AHRESP (Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal), mediante pagamento de cotas anuais.

A “Brigadão” cumpre todas as normas de higiene e segurança alimentar impostas, assegurando, assim, aos seus clientes, uma maior confiança em consumir os seus produtos.

### 5.1.1.2 Ambiente económico

A taxa de desemprego em Portugal, segundo o PORDATA<sup>9</sup> em 2017 foi de 8.9%, valor que espelha a tendência contínua de descida deste indicador, uma vez que, desde 2013 (ano em que registou o elevado valor percentual de 16.2%, como resultado da crise económica e financeira do país) se tem vindo a registar uma descida acentuada dessa percentagem.

O aumento dos encargos fiscais em janeiro de 2012, com o incremento do IVA (Imposto sobre o valor acrescentado) para 23% e o aumento dos escalões do IRS (Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares) vieram deteriorar muitas atividades económicas portuguesas e o poder de compra das famílias portuguesas, levando ao encerramento de muitas empresas, ao aumento do desemprego e à redução da procura (segundo o Banco de Portugal<sup>10</sup>). De acordo com o DEO (Documento de Estratégia Orçamental), divulgado em 2014 pelo Governo, a taxa normal do IVA subia de 23% para 23.25% a partir de 1 de janeiro de 2015. Contudo, essa alteração não foi efetuada, mantendo-se, assim, a taxa de IVA em 23%<sup>11</sup>.

A redução do IVA permitiria novamente recuperar alguma estabilidade financeira e tirar do desafio fiscal muitas pequenas e médias empresas.

Tendo em conta que o público-alvo da “Brigadão” se insere na classe média-alta e turistas, a diminuição do poder de compra não se tem sentido. Contudo, a empresa só nasceu em 2016, de maneira que não é possível reconhecer afincadamente o impacto do incremento do IVA, relativamente ao poder de compra dos consumidores.

### 5.1.1.3 Ambiente sociocultural

O aumento da taxa de desemprego e dos impostos ao longo dos anos, levou a uma clara diminuição do poder de compra das famílias, o que se revela estar a ser, lentamente, recuperado.

A falta de oportunidades no mercado de trabalho originou grandes fluxos de emigração, aproximadamente 38 273 em 2016<sup>12</sup>, sobretudo nas camadas mais jovens (dos 20 aos 30 anos). Embora este número já tenha sido superior em anos anteriores, mantém-se ainda bastante elevado. A emigração da população mais jovem vem contribuir para o

<sup>9</sup>PORDATA: <https://www.pordata.pt/>. Consultado a 2 de fevereiro de 2018. Disponível em [https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+\(percentagem\)-550](https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+(percentagem)-550)

<sup>10</sup> Banco de Portugal: <https://www.bportugal.pt/>. Consultado a 1 de fevereiro de 2018.

<sup>11</sup> <https://www.economias.pt/valor-do-iva-em-portugal/>. Consultado a 2 de fevereiro de 2018.

<sup>12</sup> INE: Instituto Nacional de Estatística. Consultado a 11 de fevereiro de 2018. Disponível em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine\\_main&xpid=INE](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE).

envelhecimento generalizado da população. De acordo com previsões do INE (Instituto Nacional de Estatística), em 2020, existirão cerca de 2 229 539 de cidadãos idosos portugueses acima dos 65 anos.

Tendo por base os questionários realizados aos clientes da empresa, constatou-se que os jovens representam uma minoria do público que procura a “Brigadão”. Desta forma, é possível afirmar que, a empresa sente o fluxo migratório das camadas mais jovens.

#### 5.1.1.4 Ambiente tecnológico

A disseminação da Internet e das aplicações móveis trouxe várias repercussões ao nível das relações sociais e empresariais, tal como as conhecemos hoje. Cada vez mais as empresas reconhecem a importância de usarem as redes sociais para comunicarem com os seus clientes. A velocidade de estar ligado tornou-se cada vez mais rápida com a era dos *smartphones*.

Desenvolveram-se novos *websites* de compras *online* e troca de experiências. As pessoas não só adquirem os seus produtos como fazem uma avaliação da qualidade do atendimento e do serviço/produto. É o caso de *websites* como o *Tripadvisor*<sup>13</sup>, onde muitos clientes deixam as suas opiniões acerca do serviço que lhes foi prestado, influenciando milhares de outros potenciais clientes.

Em muitas empresas de restauração procura-se disseminar as novas tecnologias digitais permitindo aos seus clientes aderirem gratuitamente à rede *wireless* do seu estabelecimento, de maneira a que possa ele também partilhar a sua experiência no momento e dar a conhecer a marca/produto a outros potenciais clientes.

No que respeita à tecnologia, a “Brigadão” aposta no contato virtual com os clientes. Desta forma, a empresa dispõe de um *website*<sup>14</sup> onde é possível visualizar todos os produtos que a marca oferece, bem como efetuar encomendas. As redes sociais são também bastante utilizadas, uma vez que, semanalmente são inseridas publicações no *Facebook*<sup>15</sup> e no *Instagram*<sup>16</sup>, de maneira a publicitar os seus produtos e projetos em que se insere.

---

<sup>13</sup> Tripadvisor: <https://www.tripadvisor.pt/>.

<sup>14</sup> <https://www.brigadao.pt/loja->.

<sup>15</sup> <https://www.facebook.com/brigadao/~>.

<sup>16</sup> <https://www.instagram.com/brigadao.pt/?hl=pt>

## 5.1.2 Análise da envolvente transacional

### 5.1.2.1 Análise do mercado: setor da restauração e similares

Segundo a AHRESP<sup>17</sup>, em 2013, contabilizavam-se cerca de 74 664 empresas nacionais no setor da restauração, com cerca de 211 199 colaboradores ao serviço.

De acordo com o jornal Dinheiro Vivo (Dinheiro Vivo, 2015), o relatório da Comissão Europeia, que avalia o nível de endividamento de que Portugal foi alvo, mostra que 60% das empresas se encontram em alto risco de insolvência (Anexo 4, Gráfico 2).

O IVA nos serviços de alimentação e bebidas em Portugal atinge os 23%, o sexto mais elevado do conjunto dos 19 países da União Europeia (AHRESP, 2016).

No entanto, segundo a agência Lusa<sup>18</sup> e com base num estudo publicado pela Informa D&B<sup>19</sup>, o volume de negócios na restauração aumentou 2.2% em termos homólogos para 3 730 milhões de euros em 2016, confirmando a tendência de crescimento iniciada em 2014.

A mesma notícia revela que, segundo o estudo setorial dedicado ao setor da restauração em Portugal, entre 2009 e 2013, o mercado português da restauração perdeu cerca de 30% do seu valor devido ao corte substancial do gasto familiar das famílias e à forte concorrência de preços existente no setor.

Em 2015, o número de empresas gestoras de estabelecimentos de restauração em Portugal era de 28 610, cerca de menos 3 000 do que as existentes em 2008, e que, em 2014, eram responsáveis por 114 000 postos de trabalho, com uma média de quatro trabalhadores por empresa (segundo a agência Lusa).

Segundo o estudo da central de balanços, publicado pelo Banco de Portugal, em 2015, o setor de alojamento, restauração e similares, representavam cerca de 10% da empresa em Portugal, 8% do número de pessoas ao serviço e 3% do volume de negócios<sup>20</sup>.

Ainda neste contexto, o estudo setorial dedicado ao setor da restauração em Portugal apontou que se estima que em 2018, o mercado da restauração atinja um valor

---

<sup>17</sup>AHRESP: <http://www.ahresp.com/>. Consultado a 3 de fevereiro de 2018.

<sup>18</sup>Agência Lusa: [https://www.lusa.pt/\\_](https://www.lusa.pt/_) Consultado a 3 de fevereiro de 2018.

<sup>19</sup><https://www.informadb.pt/idbweb/>. Consultado a 3 de fevereiro de 2018.

<sup>20</sup>[https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/nie\\_estudo\\_5\\_2011.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/nie_estudo_5_2011.pdf).



aproximado de 3 800 milhões de euros, esperando que seja notória uma tendência de concentração empresarial<sup>21</sup>.

### 5.1.3 Análise concorrencial

De forma a desenvolver uma análise concorrencial congruente é, primeiramente necessário fazer referência a alguns aspetos importantes na produção do brigadeiro. A “Brigadão” desenvolve brigadeiros artesanais, com produtos de elevada qualidade. Os produtos desta marca são confeccionados diariamente, pelo que a quantidade oferecida não permite ser em abundância. As lojas “Brigadão” dispõem diariamente cerca de 12 sabores, entre os 25 que, atualmente, produzem. A produção e finalização do produto são visíveis, uma vez que as cozinhas da “Brigadão” são abertas e incorporadas nas lojas, o que permite ao cliente uma maior confiabilidade e a partilha de uma experiência. Esta é a única loja de brigadeiros no Porto, que expõe o seu dia a dia, permitindo ao cliente visualizar a confeção do produto que está a adquirir. Outro fator que destaca a “Brigadão” são os ingredientes utilizados, desde o leite condensado, aos chocolates e granulados de elevada qualidade que influenciam o sabor, não requerendo a utilização de corantes ou intensificadores de sabor.

#### 5.1.3.1 Concorrentes

Tendo em conta os pontos anteriormente referidos e a perspetivas das sócias da empresa, a análise concorrencial desenvolvida visa identificar quais os principais *players* no setor dos brigadeiros e quais os concorrentes diretos e indiretos da “Brigadão”. Assim, os principais concorrentes identificados são a “Bella Brigaderia”, a “Brigaderia do Porto” e a “Brigadeirices”, não só pela semelhança nos produtos vendidos, mas também pelos preços praticados, tendo como público-alvo um cliente com poder de compra significativo e que procura um produto com elevados padrões de qualidade.

Contam-se ainda os concorrentes indiretos como as empresas *online* que vendem o mesmo produto, como é o caso da “Doce Ternura” e as confeitarias que, além de muitos outros produtos, fabricam também brigadeiros, tal como a “Rainha da Foz”.

---

<sup>21</sup><http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/restauracao-facturou-3700-milhoes-em-2016>.

A tendência atual da preferência por produtos *gourmet* obriga os produtores de brigadeiros a desenvolverem uma linha artesanal, com qualidade superior como forma de satisfazer as necessidades dos clientes, pelo que, num futuro próximo, a “Brigadão” terá de fazer face a mais uma adversidade.

#### 5.1.3.2 Preço

A primeira vertente da análise da concorrência passa pela comparação dos preços praticados, mais precisamente no que concerne aos produtos para consumo em loja, *takeaway* e produtos complementares. Apesar da “Brigadão” praticar um preço mais alto em relação à concorrência no que respeita à compra unitária, é de salientar que neste quadrante, a marca disponibiliza aos clientes um desconto de 1€ na compra de uma caixa de 10 unidades e de 2€ na compra de 20 unidades, pelo que a redução de preço será também representada nos quadros abaixo.

Tabela 18: Preços praticados pelos concorrentes identificados. Aprox.: aproximadamente. €: euros. g: gramas.

Marca	Preço unitário	10 unidades	Peso unitário
<b>Brigadão</b>	1.20€	11.00€	Aprox. 20g
<b>Bella Brigaderia</b>	1.00€	10.00€	Aprox. 20g
<b>Brigaderia do Porto</b>	1.00€	10.00€	Aprox. 16g
<b>Brigadeirices</b>	1.00€	9.00€	Aprox. 20g

Fonte: elaboração própria.

A “Brigadão” oferece também outro tipo de descontos como é o caso do menu “café mais brigadeiro”, em que o cliente usufrui de um desconto de 0.30€, o que poderá ser uma mais valia a nível da fidelização do cliente. No que respeita ao consumo em loja, a “Bella Brigaderia” é a que apresenta preços mais elevados.

Tabela 19: Preços relativos ao consumo em loja. €: euros.

Marca	Café + brigadeiro	Fatia de bolo
<b>Brigadão</b>	1.70€	1.80€
<b>Bella Brigaderia</b>	2.00€	2.50€

<b>Brigaderia</b>	<b>do</b>	1.80€	2.00€
<b>Porto</b>			
<b>Brigadeirices</b>		1.80€	2.00€

Fonte: elaboração própria.

No que concerne ao serviço de entrega ao domicílio, no caso da “Brigadão”, esta dispõe de entrega própria e a encomenda pode ser feita pelo próprio *website*, via telefone ou *e-mail*, tendo um custo adicional pela deslocação de 8€ no Porto. Relativamente às marcas concorrentes, nenhuma oferece esse tipo de serviço.

A título de conclusão, é possível verificar a vantagem da concorrência relativamente ao preço. Contudo, a “Brigadão” adquire vantagem ao oferecer outros produtos que quando comparados com a concorrência, se apresentam com valores inferiores.

#### 5.1.3.3 Estratégias de comunicação

No que diz respeito às estratégias de comunicação adotadas pela concorrência é de salientar a comunicação a partir das redes sociais que hoje tem enorme visibilidade. Mais propriamente, no que respeita ao *Facebook*, enquanto rede social dominante, o número de pessoas às quais as marcas conseguem chegar deve-se principalmente ao número de *likes* e seguidores que têm. Através de uma análise às respetivas páginas, é possível constatar que em fevereiro de 2018:

- Bella Brigaderia<sup>22</sup> – 10 629 *likes*
- Brigadão<sup>23</sup> – 3 474 *likes*
- Brigadeirices<sup>24</sup> – 3 710 *likes*
- Brigaderia do Porto<sup>25</sup> – 749 *likes*

Assim, é de evidenciar o domínio da “Bella Brigaderia” que, enquanto marca se destaca pelo número de *likes* que angariou na sua página do *Facebook*. Outra marca que

<sup>22</sup><https://www.facebook.com/bellabrigaderiaporito/>

<sup>23</sup><https://www.facebook.com/brigadao/>

<sup>24</sup><https://www.facebook.com/brigadeirices.portugal/>

<sup>25</sup><https://www.facebook.com/brigadeiriadoporto/>

merece destaque é a “Brigadeirices” que, no espaço de meses, atingiu um número de *likes* superior ao da “Brigadão”, marca existente há mais tempo.

Analisando as páginas em questão e, dado o número elevado de *likes* das duas brigaderias destacadas no ponto anterior, é possível justificar o avanço da “Bella Brigaderia” pelo tempo em que esta se encontra no mercado e, dado ser a primeira brigaderia do Porto. Relativamente ao posicionamento da “Brigadeirices”, a marca esteve presente numa das maiores superfícies comerciais do Porto, possibilitando um maior reconhecimento da mesma.

Por outro lado, é de salientar que a “Brigadão” é a única marca deste setor que possui *website*, o que poderá justificar que alguns consumidores recorrem a este meio, excluindo as redes sociais.

#### 5.1.3.4 Localização e lojas

A “Brigadão” dispõe, atualmente, de 2 lojas e 1 quiosque, todos localizados no Porto (Mercado da Foz do Douro<sup>26</sup>, Mercado Beira-Rio<sup>27</sup> e Passeio de S. Lázaro<sup>28</sup> respetivamente).

No que respeita à concorrência, todas contam apenas com uma loja. A “Bella Brigaderia” encontra-se situada em Leça da Palmeira, a “Brigaderia do Porto” em Cedofeita e a “Brigadeirices” na Maia.

A “Bella Brigaderia” foi a primeira marca a focar-se em brigadeiros no concelho do Porto, seguida da “Brigadão”. A “Brigadeirices” e a “Brigaderia do Porto” registaram-se recentemente no mercado dos brigadeiros.

No que respeita a loja *online*, apenas a “Brigadão” oferece essa opção ao consumidor.

#### 5.1.4 Análise de clientes

A “Brigadão” abrange um leque de clientes bastante extenso, contudo, é possível identificar características comuns à grande maioria dos seus clientes. Neste sentido, e de acordo com as informações recolhidas junto dos sócios e da gerente, as pessoas que se deslocam às lojas enquadram-se maioritariamente na classe média alta, com idades compreendidas entre os 30 e os 70 anos, elevado poder de compra e que, apreciam a qualidade do serviço prestado e do produto adquirido.

---

<sup>26</sup> Rua de Diu, Mercado da Foz, loja 12, Porto.

<sup>27</sup> Av. de Ramos Pinto 148, 4400-261 Vila Nova de Gaia.

<sup>28</sup> Quiosque Passeio de S. Lázaro, Porto.

Os clientes procuram a “Brigadão” principalmente nos momentos de lazer, sendo sobretudo famílias com filhos ou casais que mostram alguma preocupação com a qualidade do produto que consomem. Os produtos da “Brigadão” são ainda procurados para presentes ou como acompanhamento num momento de lazer entre família ou amigos, uma vez que, a marca disponibiliza atendimento *takeaway*.

Numa vertente de B2B (*Business-to-Business*), os restaurantes a quem a “Brigadão” fornece os seus produtos representam no ano de 2017 cerca de 4.7% do volume total de vendas anual.

#### 5.1.4.1 Satisfação dos clientes

A satisfação dos clientes é de extrema importância para qualquer estabelecimento, impondo-se como um dos fatores que mais significância tem para a criação de valor, quer para clientes, quer para a empresa.

No caso particular da “Brigadão”, o contacto com o cliente é permitido pessoalmente, nas lojas, via contacto telefónico, via *e-mail*, através do *Facebook* ou *Instagram*. Todas as informações transmitidas pelos clientes, positivas ou negativas são consideradas e, caso sejam pertinentes, seguem-se as mudanças com o principal intuito de ir ao encontro das necessidades específicas dos clientes. Normalmente é dada resposta direta ao cliente que faz a recomendação/reclamação, quando esta é feita em meios que assim o permitem, de forma a mostrar ao cliente a preocupação com o seu bem-estar e com o seu retorno à loja.

Assim, não é aplicado qualquer tipo de questionário com o objetivo de aferir a perceção dos clientes face ao espaço, serviço ou qualidade, o que leva a crer que a empresa não tem uma perceção pormenorizada do nível de satisfação do cliente.

De um modo geral, o *feedback* recebido é bastante positivo, sendo o fator preço e a dimensão reduzida do espaço das lojas os fatores que têm gerado maior descontentamento.

#### 5.1.4.2 Qualidade percebida do serviço – análise SERVQUAL

De forma a avaliar a qualidade do serviço prestado pela “Brigadão”, foi aplicado aos clientes, durante os meses de novembro e dezembro de 2017, um questionário seguindo o modelo SERVQUAL (Anexo 2). A amostra foi composta por 141 clientes que acabassem de consumir o produto em loja, sendo abordados com o intuito de avaliarem

quer o produto, quer o serviço de que acabaram de usufruir. Para promover a resposta ao questionário foi oferecido um brigadeiro a cada inquirido.

Os resultados permitiram constatar que as dimensões com melhor qualidade percebida foram a empatia, a fiabilidade e a segurança.

### 5.1.5 Análise interna

#### 5.1.5.1 Recursos humanos/pessoas

A empresa é atualmente composta por um total de 8 colaboradores, sendo o verão a altura do ano em que a empresa precisa de plenitude do seu capital humano.

Os colaboradores podem ser segmentados por área e local de trabalho, com as lojas a dominar com 4 colaboradores alocados, 2 colaboradores na zona da produção e os restantes 2 em *BackOffice*.

Aquando a contratação de novos funcionários, os fatores a ter em conta são diferentes consoante o cargo que o trabalhador irá ocupar.

No caso de contratação para atendimento ao público, os fatores considerados são a experiência profissional, a aparência física, bem como a simpatia, de forma a transparecer uma ideia de conforto e qualidade *premium* aos clientes quando estes se deslocam às lojas.

Quando se trata de uma contratação para a produção, o fator que mais pesa é a experiência profissional, seguido da responsabilidade, agilidade e dedicação.

A “Brigadão” valoriza e preserva um bom ambiente, companheirismo e entre ajuda entre os funcionários, sendo que esses são também considerados valores fundamentais aquando a contratação de um novo elemento.

A empresa não procede à avaliação contínua da *performance* individual dos colaboradores, contudo, cabe aos sócios e à gerente incentivar os funcionários para que estes consigam desempenhar as suas funções produtivamente.

#### 5.1.5.2 Recursos financeiros

Desde que a “Brigadão” iniciou a sua atividade, tudo tem acompanhado uma tendência exponencial de crescimento, quer a nível de receitas, quer a nível de custos fixos e operacionais. Com o aumento do número de lojas, o aumento dos custos com colaboradores é um dado adquirido, que se evidencia na época alta, algo que tem sido estudado consistentemente, dada a complexidade da sazonalidade da procura.

É de salientar que a empresa tem apresentado resultados líquidos positivos, indiciando prosperidade, ainda que tenham sido feitos grandes investimentos num curto espaço de tempo, de que é exemplo a abertura de uma segunda loja física e de um outro ponto de venda apenas um ano depois do surgimento da marca.

#### 5.1.5.3 Recursos de informação

A “Brigadão” não dispõe de recursos de informação, exceto as redes sociais, que permitem aos clientes apresentar sugestões e reclamações. Tendo em conta esta falha, é estritamente necessário que exista uma parceria com os clientes, de forma a garantir uma progressão na direção da crescente criação de valor para estes como, por exemplo, a realização de inquéritos de satisfação regulares de uma forma mais formal.

#### 5.1.5.4 Recursos de fornecedores

Dada a dimensão da empresa e a diversidade de produtos existe um reduzido leque de fornecedores (cerca de 6). A “Brigadão” dispõe de um colaborador (responsável de compras) encarregue das compras, que avalia e negocia, sempre que necessário, as condições de fornecimento como forma de garantir a melhor relação qualidade/preço. Relativamente aos fornecedores, é de referir que existe uma grande preocupação em privilegiar produtores nacionais que pratiquem preços competitivos e que garantam um fornecimento contínuo sempre que necessário. Existem, no entanto, matérias-primas como o leite condensado e o chocolate que representam cerca de 70% da totalidade das compras, pelo que é seguro afirmar que fornecedores como a “Neoquímica” e a “Nestlé” são cruciais para o bom funcionamento da “Brigadão” e para a qualidade final dos produtos.

#### 5.1.5.5 Recursos de produto

Desde o início da sua atividade, a “Brigadão” procurou centrar as suas atenções na produção de brigadeiros artesanais, com as melhores matérias-primas e com os melhores métodos, de forma a proporcionar ao cliente final uma experiência *premium*. Nas lojas, existe uma preocupação em adequar os sabores expostos aos gostos dos clientes, procurando sempre ter variedade e diversidade todos os dias. Contudo, sabores como o tradicional, branco e negro mantêm-se fixos, enquanto que os novos sabores e sabores mais exóticos são implementados em regime de rotação. Os sabores

variam também consoante a época do ano, partindo de uma aposta em sabores menos doces e condimentados no inverno e mais doces e frutados no verão.

Os brigadeiros têm um método de produção muito singular uma vez que, são produzidos e finalizados na cozinha principal e depois transportados para as restantes lojas e parceiros.

Existem, ainda, produtos complementares aos brigadeiros, tais como bolos e tartes, que se podem assumir como uma aposta para fazer face à sazonalidade, de forma a satisfazer as necessidades dos clientes. Contudo, é dada bastante atenção a estes produtos, pois ainda que não sejam um produto constante da empresa, influenciam a perceção de qualidade do consumidor. Este facto implica a utilização de ingredientes de qualidade equivalente, algo que, em parte, justifica os preços elevados.

Existe uma nítida preocupação com a constante criação e implementação nas lojas de novos sabores, que parte de uma criteriosa análise das tendências alimentares e avaliação da procura e desejo dos clientes.

#### 5.1.5.6 Recursos de preço

Os preços praticados pela “Brigadão” são fixos, não variando com fatores como a sazonalidade ou a procura.

Aquando da definição do preço a praticar nas lojas, são tomados como referência os preços praticados pela concorrência direta, o que reflete numa quase uniformidade de preços de brigadeiros artesanais, como foi possível constatar no quadro de preços na análise da concorrência (Tabela 18).

No que toca aos preços praticados para a restauração, a “Brigadão” não procura obter lucro com essa venda. O principal objetivo passa por divulgar a marca, aumentando o número de locais onde esta se encontra presente.

A margem de lucro e a margem de lucro unitária estão um pouco aquém daquilo que seria desejado por parte da gestão, pelo que, no futuro deverá haver um controlo de custos mais acentuado ao nível das lojas e melhorias contínuas no processo produtivo.

#### 5.1.5.7 Recursos de local e distribuição

A empresa dispõe de três lojas:

- Mercado da Foz, loja 12, situada na Rua de Diu, na Foz do Douro;
- Mercado Beira-Rio, situada no cais de Gaia, Vila Nova de Gaia;
- Passeio de S. Lázaro, centro do Porto.



O horário de funcionamento varia consoante a loja. A loja situada no mercado da Foz funciona de segunda a sábado, sendo que a abertura é sempre às 10h e o fecho é às 17h à segunda-feira, 18h ao sábado e 19h nos restantes dias da semana.

O horário de funcionamento da loja situada no mercado Beira-Rio funciona durante o inverno entre as 10h e as 23h durante a semana e entre as 10h e 24h ao fim-de-semana. O horário de inverno é mais extenso, uma vez que ao fim-de-semana se encontra aberta até às 2h da manhã.

Relativamente ao horário de funcionamento do quiosque, situado no jardim de S. Lázaro, o horário de funcionamento varia consoante a época do ano, podendo em alguns dias de inverno permanecer encerrado, visto que se trata de um estabelecimento bastante exposto e com poucas condições de abrigo em momentos em que as condições atmosféricas são menos favoráveis. Assim, o horário de verão compreende-se entre as 12h e as 18h e o de inverno entre as 12h e as 15h, sendo que ao fim de semana, durante o verão se pode prolongar até às 22h.

#### 5.1.5.8 Recursos de comunicação

Não existindo um departamento dentro da empresa que se encarregue da comunicação, esta é coordenada pelas duas pessoas da área administrativa.

Atualmente, a maior preocupação recai sobre o incremento da notoriedade da marca face aos seus concorrentes. A fatia do orçamento aplicada à comunicação não tem um cariz percentual face à faturação, sendo determinada pelas ações que ficam definidas no plano de marketing.

A comunicação é então realizada através dos seguintes instrumentos: meios informáticos como o *Facebook* próprio, *Facebook* das marcas parceiras, *Instagram* e *website* “Brigadão” e comunicação através de suportes específicos em loja.

#### 5.1.5.9 Recursos de processos

Uma das características pelas quais a “Brigadão” procura diferenciar-se da concorrência é através do processo de produção, adotando uma estratégia na qual a produção é exposta, visto que as cozinhas “Brigadão” são abertas e o cliente pode acompanhar o processo de produção desde o início até à fase final. É importante revelar que muitas vezes os clientes adquirem um brigadeiro que é produzido na hora, uma vez que, estando disponível a massa pretendida pelo cliente, a funcionária da produção enrola o

brigadeiro na hora, de maneira a satisfazer as necessidades do cliente e transmitir confiança e segurança em relação ao produto.

Existe uma preocupação acrescida relativamente aos ingredientes utilizados, procurando que estes sejam de elevada qualidade. Assim, não só os brigadeiros como os produtos complementares devem manter uma qualidade acima da média.

Aquando do atendimento de um cliente, os colaboradores são instruídos no sentido de incentivar o cliente a provar novos sabores, apresentando sempre um sorriso. Ainda assim, é de salientar que não existe um processo formalizado de atendimento do cliente, o que deveria ser implementado.

#### 5.1.5.10 Recursos de evidências físicas

No que respeita à decoração das suas lojas, todas elas foram projetadas por uma das sócias da empresa, licenciada em arquitetura. A cidade do Porto foi uma das inspirações da arquiteta. Assim, procurou uma aparência *clean* e que apelasse aos seus produtos, utilizando cores como branco, azul e dourado, associando o branco à aparência artesanal, o azul à cidade do Porto e o dourado à delicadeza.

Todos os trabalhadores, exceto os que trabalham no escritório, vestem um uniforme, sendo que este não é comum para quem se encontra na produção e para quem se encontra no atendimento ao público. Relativamente aos funcionários da produção, estes usam jaleca, de cor branca, com a identificação do colaborador e o logótipo da marca. Quanto aos colaboradores cuja função é o atendimento ao público, estes usam um avental de ganga também este com o logótipo da marca. Os trabalhadores, aquando do processo de recrutamento, são avaliados não só quanto às suas habilitações literárias e experiência profissional, mas também quanto à sua aparência, simpatia e educação. O menu encontra-se exposto nas lojas, ainda que existam menus mais detalhados em papel, vocacionados para eventos e restauração, sendo estes sempre apresentados com delicadeza e com a imagem que caracteriza a marca.

## 5.2 Plano de Marketing - Análise SWOT

Na seguinte tabela está representada a análise da “Brigadão”, elaborada a partir da análise de resultados de toda a informação recolhida nos questionários SERVQUAL, nas entrevistas qualitativas e ainda a análise e experiência da autora enquanto colaboradora da empresa.

Tabela 20: Análise SWOT.

<p><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constante inovação em sabores.</li> <li>• <i>Know-how</i> de gestão das sócias e gerente.</li> <li>• Forte presença de parcerias com distribuição própria.</li> <li>• Qualidade dos produtos principais e complementares.</li> <li>• Qualidade do serviço prestado e satisfação dos clientes.</li> <li>• Elevado número de lojas e localizações.</li> <li>• Proximidade dos gestores com as lojas – gestão familiar.</li> </ul>	<p><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos fixos elevados, dado o número de lojas.</li> <li>• Gastos elevados com recursos humanos.</li> <li>• Comunicação interna e logística deficitária.</li> <li>• Ausência de avaliações de desempenho.</li> <li>• Falta de disciplina orçamental.</li> <li>• Lacunas a nível do processo de atendimento.</li> <li>• Ausência de um departamento de comunicação e marketing.</li> <li>• Espaços pequenos.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento do número de brasileiros a residirem e visitarem o Porto.</li> <li>• Aumento da notoriedade da doçaria brasileira.</li> <li>• Mudança dos padrões de consumo para produtos artesanais e mais saudáveis.</li> <li>• Aposta no consumo de produtos não tipicamente portugueses.</li> <li>• Aumento do turismo em Portugal e no Porto.</li> </ul>	<p><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte concorrência direta e aparecimento de novas marcas no mercado.</li> <li>• Diminuição do poder de compra.</li> <li>• Consumo de brigadeiros abaixo da média de consumo de outros produtos tipicamente portugueses.</li> <li>• Sazonalidade da procura.</li> <li>• Preços praticados pelos concorrentes com dimensão inferior.</li> </ul>

Fonte: elaboração própria.

### 5.2.1 Pressupostos

A cidade do Porto vai continuar a crescer, por ser uma cidade atrativa e considerada turisticamente uma das melhores da Europa.

Assim, espera-se um aumento do consumo e da procura dos produtos oferecidos neste setor.

A aposta em *franchising* será uma oportunidade para a “Brigadão”, uma vez que irá permitir uma expansão da marca e, consequentemente um aumento das receitas da empresa.

### 5.3 Plano de Marketing - Objetivos e estratégias

#### 5.3.1 Objetivos de marketing

Tendo em vista o horizonte temporal para o ano de 2018, foram definidos os seguintes objetivos:

Qualitativos:

- Aumentar a notoriedade da marca, através do investimento em publicidade e novas parcerias.
- Melhorar o posicionamento face ao seu maior concorrente, a “Bella Brigaderia”.
- Conquistar novas parcerias, apostando numa maior divulgação do produto e serviço.
- Apostar em formações internas, de maneira a oferecer aos clientes um atendimento ainda mais personalizado.
- Melhorar a comunicação interna, com vista a que todos os objetivos estipulados sejam cumpridos com eficácia.

Quantitativos:

- Aumentar em 30% as receitas da empresa.
- Aumentar em 20% as receitas através de parcerias com restauração, visto que apesar de não ser obtido um lucro significativo por esta via, esta constitui uma oportunidade de divulgação da marca.
- Aumentar em 50% as receitas provenientes da organização e produção para festas, uma vez que estes projetos permitem dinamizar a empresa e aumentar as receitas.
- Aumentar a presença nas redes sociais, duplicado o número de *likes* no *Facebook* e seguidores no *Instagram*.

#### 5.3.2 Segmentação, *Targeting* e Posicionamento

A “Brigadão”, no que respeita à segmentação de mercado, atua no setor dos brigadeiros, mais propriamente, no segmento dos brigadeiros artesanais. A sua atividade estende-se apenas à zona do grande Porto.

Aquando da definição das variáveis de segmentação a utilizar, foram utilizados os seguintes parâmetros:

- Tipo de cliente (B2B ou B2C).
- A nível do cliente B2C, as variáveis idade e classe social foram consideradas na definição do *target*.
- No tipo de cliente B2B, o segmento preferencial são as parcerias, entendendo-se por tal, estabelecimentos como restaurantes e cafés. Contudo, é igualmente tido em conta o segmento a que estes se destinam, onde apontam para um tipo de estabelecimento *premium*.

Assim, os *targets* a definir são:

T<sub>1</sub>: Consumidores de classe média, média alta e alta, residentes na área geográfica em que se situam as lojas.

T<sub>2</sub>: Crianças e faixas etárias mais jovens.

T<sub>3</sub>: Turistas do grande Porto.

T<sub>4</sub>: Parceiros.

É possível constatar que os clientes “Brigadão” têm um poder de compra elevado e uma aptidão pela compra de produtos *premium* de qualidade, o que espelha a sua preocupação particular por produtos elaborados com ingredientes de qualidade superior e um método de produção cuidado.

Por outro lado, é crucial que seja incluído, no *target*, o segmento mais jovem das crianças já que, muitas vezes, são estas que influenciam os pais e avós a deslocarem-se a determinado local.

Os turistas são a última componente do *target* da “Brigadão”, por esta se inserir numa cidade como o Porto que tem um fluxo turístico considerável, ainda que, apenas uma das lojas se situe numa zona com maior atracção turística. Dispondo de produtos como os brigadeiros de leite-creme e o bolo de bolacha, a “Brigadão” assume-se como uma potência para este mercado.

É notória a preocupação por parte da empresa em se posicionar competitivamente, assentando em alicerces como a qualidade do serviço prestado e a oferta de produtos diversificados, mais propriamente a nível do *takeaway*. A acrescentar a tudo isso, é importante referenciar que a “Brigadão” procura posicionar-se acima de todos os seus concorrentes, através da qualidade do produto e pela forma exclusiva como estes são elaborados, nomeadamente o serem produzidos em cozinha aberta e, muitas vezes, finalizados aquando o pedido do cliente.

Assim sendo, a “Brigadão”, face aos seus concorrentes, pretende posicionar-se na mente dos consumidores como uma marca de brigadeiros artesanais que proporcionam

uma experiência única ao cliente, podendo este assistir às suas fases de produção, uma vez que esta é realizada diariamente em cozinha aberta e, que os brigadeiros são enrolados durante todo o dia. Assim, o cliente atesta toda a sua qualidade e frescura, provenientes dos produtos e ingredientes utilizados.

### 5.3.3 Vantagens competitivas

O mercado dos brigadeiros tem vindo a revelar-se bastante competitivo. Ainda assim, a “Brigadão” tem apostado na diferenciação de fatores como:

- A constante melhoria das receitas.
- O constante lançamento de novos sabores.
- A ambição em abertura de *franchisings* que contribuam para um aumento do número de lojas e da notoriedade da marca.
- A produção diária de brigadeiros, acompanhada da produção em loja.
- A constante preocupação em acompanhar tendências e desejos dos clientes.

## 5.4 Plano de Marketing - Estratégia de marketing-mix

Tendo em consideração todo o estudo efetuado e os questionários aplicados aos clientes, colaboradores e sócios, foi possível elaborar estratégias de marketing-mix com vista ao ano de 2018-2019.

Numa perspetiva de crescimento da empresa, as estratégias delineadas abrangem todos os setores em que a empresa atua. Contudo, será particularmente importante que a “Brigadão” aposte sobretudo na comunicação e, assim reúna esforços e recursos no desenvolvimento da competitividade e no desenvolvimento do mix promocional.

### 5.4.1 Estratégia de produto

- Incentivar a contínua inovação de sabores e lançamento de edições limitadas, de maneira a combater a sazonalidade e dinamizar a tabela de sabores, recebendo, assim, o *feedback* do público.
- Dinamizar as embalagens “presente”, proporcionando uma maior oferta ao cliente.

#### 5.4.2 Estratégia de preço

- Adoção de um cartão de fidelização, com desconto de 10% numa compra superior a 11€.
- Aposta em preços mais elevados na compra de embalagens, uma vez que estas são personalizadas e bastante requisitadas por parte do cliente.

#### 5.4.3 Estratégia de comunicação

- Implementar inquéritos de satisfação aos clientes, de maneira a avaliar o desempenho dos colaboradores e a qualidade do produto.
- Introdução de formulários de sugestões em loja, possibilitando à empresa a avaliação e resposta das sugestões apontadas.
- Investimento em publicidade *online*, com o intuito de aumentar a notoriedade da marca.
- Afirmar a aposta em redes sociais procurando, assim, um número crescente de *likes* e seguidores no *Facebook* e *Instagram*.
- Melhorar e intensificar a comunicação interna programando reuniões mensais com os colaboradores.

#### 5.4.5 Estratégia de pessoas

- Implementação de uma formação base para novos colaboradores, com o objetivo de proporcionar um atendimento exclusivo e prestável.
- Reunião semestral de colaboradores para promover o *feedback* da parte de quem contacta diretamente com o cliente.
- Implementar um sistema de avaliação de colaboradores, com incentivos e prémios.

#### 5.4.5 Estratégia de evidência física

- Aposta na criação de um espaço unicamente destinado à produção, uma vez que são apontadas críticas, relativamente aos espaços de atendimento serem reduzidos.

#### 5.4.6 Estratégia de processos

- Simplificar e agilizar o processo de criação do cartão cliente (cartão de fidelização), de maneira a construir uma carteira de clientes e agradecer aos mesmos a fidelidade e confiança.

- Eliminar e prevenir erros causados pelo sistema informático, de maneira a evitar opiniões negativas decorrentes desse processo.

#### 5.4.7 Estratégia de distribuição

- Reformular a aposta do serviço de entrega ao domicílio, como forma de aumentar o interesse dos consumidores em adquirir o produto e, consequentemente, o número de vendas.
- Aproveitar a época alta e localizações sazonais como é o caso da loja no mercado Beira-Rio.

### 5.5 Plano de Marketing - Planeamento e implementação

#### 5.5.1 Planeamento e calendarização

A calendarização apresentada segue as estratégias previamente delineadas no marketing-mix, sendo que a sua aplicabilidade se refere ao início do segundo semestre de 2018, tendo como término o final do primeiro semestre de 2019. O período visado é, portanto, de um ano, segmentado pelos respetivos 12 meses.

Tendo em conta a dimensão das estratégias e respetiva importância, existem ações que se prolongam por vários meses e, outras que apenas são aplicadas num curto período de tempo.

Tabela 21: Calendarização.

Âmbito	Ação/Estratégia	Área responsável	2018						2019					
			7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
Produto	Incentivar a contínua inovação de sabores e lançamento de edições limitadas	Gestão	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	X
	Implementar um sabor mensal, que assinala a época do ano	Produção	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	X
	Dinamizar as embalagens “presente”, proporcionando uma maior oferta ao cliente	Gestão	x	x	x	x								
Preço	Adotar um cartão de fidelização com desconto de 10% numa compra superior a 11€	Gestão	x	x										
Comunicação	Implementar inquéritos de satisfação aos clientes	Gestão	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x



	Introduzir formulários de sugestões em loja	Gestão	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x
	Investir em publicidade <i>online</i>	Gestão	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x
	Afirmar a aposta em redes sociais	Gestão	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x
	Melhorar e intensificar a comunicação interna com <i>newsletters</i> e reuniões mensais com os colaboradores	Gestão	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x
	Implementar uma formação base para novos colaboradores	Gestão					X	x	x					
Pessoas	Reunir semestralmente com os colaboradores para promover o <i>feedback</i> da parte de quem contacta diretamente com o cliente	Gestão	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x
	Implementar um sistema de avaliação de colaboradores, com incentivos e prémios	Gestão				x	X							
Evidência física	Apostar na criação de um espaço unicamente destinado à produção	Gestão										x	x	
Processos	Simplificar e agilizar o processo de criação do cartão cliente (cartão de fidelização)	Gestão	x	x										
	Eliminar e prevenir erros causados pelo sistema informático	Gestão	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x
	Reformular a aposta do serviço de entrega ao domicílio	Gestão	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x
Distribuição	Aproveitar a época alta e localizações sazonais como é o caso da loja no mercado Beira-Rio	Gestão/Produção	x	x	x			x						x

Fonte: Elaboração própria.

## 6. CONCLUSÃO

A “Brigadão”, ainda que se apresente como uma empresa jovem, com apenas cerca de um ano de atividade, já ganhou grande preponderância a nível do segmento dos brigadeiros artesanais, fazendo frente a *players* com mais anos de história.

Enquanto empresa recente, a escassez a nível de recursos humanos dita a inexistência de um departamento estritamente direcionado para a comunicação com o cliente, bem como para o marketing e publicidade. Através destes departamentos seria possível averiguar as necessidades dos clientes face à proposta de valor da parte da empresa. Contudo, o contacto estabelecido com os clientes através do questionário SERVQUAL, provou-se extremamente útil aquando a definição de pontos de melhoria para um futuro risonho, sempre com foco na criação de valor para o consumidor.

Ainda a nível da recolha de informação, os questionários aplicados às sócias-gerentes de lojas, permitiram encontrar aspetos menos positivos a nível interno que podem igualmente ser melhorados, concedendo à empresa uma maior fluidez de processos e uma comunicação interna mais eficaz.

Este plano de marketing procura permitir à “Brigadão” utilizar o *output* de toda esta recolha de informação, na implementação de medidas que visem, a curto e médio prazo, o aumento das receitas. Desta forma, este documento procura, fundamentalmente, diluir os pontos fracos da empresa, com medidas corretivas, de forma a atenuar o efeito da sazonalidade da procura.

A nível do serviço prestado, foi possível constatar que, da perspetiva do cliente, este tem uma conotação bastante positiva, pelo que deve ser algo a manter numa perspetiva futura, assumindo-se como uma vantagem competitiva.

Um fator diferenciador da empresa é, como foi descrito ao longo da análise, a produção visível ao cliente. A presença de parceiros e crescente procura dos mesmos, evidencia-se também como outro fator diferenciador.

No que diz respeito à sazonalidade, é proposta uma excessiva aposta em publicidade nas redes sociais, de maneira a combater esse fator. A adicionar a estas, foram aplicadas outras sugestões como a aplicação de um cartão de fidelização, de maneira a combater a sazonalidade e aumentar as receitas da empresa.

É igualmente previsto que a comunicação da empresa possa sofrer alterações, optando por intensificar a comunicação interna e com os clientes.

Numa perspetiva de médio-longo prazo, a “Brigadão” pondera a aposta em *franchising*, como forma de garantir um novo *target* e aumentar a notoriedade da marca.

## 7.LIMITAÇÕES

No decorrer da investigação e elaboração do projeto foram algumas as limitações sentidas.

- O número de questionários adquiridos não foi o esperado, uma vez que, salvaguardando a credibilidade dos mesmos, só foi possível proceder à colaboração de inquiridos numa das lojas “Brigadão”.

- A informação relativa à concorrência foi escassa, dado que, grande parte das empresas concorrentes são recentes, não apresentando, ainda, a sua imagem definida.

- A saída de uma das sócias da empresa, responsável pela produção, deteriorou a investigação, uma vez que, não foi possível recolher o seu testemunho.

Todas as dificuldades sentidas ao longo da investigação e elaboração do projeto contribuíram para o enriquecimento do mesmo, permitindo uma perceção exata da importância de cada objeto de estudo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHRESP (2016) Redução da taxa de IVA da restauração para 13%. [online]. [Acedido em 16 de fevereiro de 2018]. Disponível em: <[http://www.ahresp.com/news\\_article.php?id=2555](http://www.ahresp.com/news_article.php?id=2555)>

ASAE (2016) Relatório de atividades e autoavaliação. [online]. [Acedido em 11 de fevereiro de 2018]. Disponível em: <[https://drive.google.com/file/d/1B2P4LmSIF5iAErypzyca9wplcKN\\_hRZf/view](https://drive.google.com/file/d/1B2P4LmSIF5iAErypzyca9wplcKN_hRZf/view)>

BRINKMANN, Svend (2007) The good qualitative researcher. *Qualitative Research in Psychology*. Vol. 4 (1-2), pp. 127-144.

CHURCHILL, Gilbert & PETER, Paul (2013) *Marketing: criando valor para os clientes*. 3ª ed., São Paulo: Saraiva.

COSTA, João (2011) Rebranding The Ice-Cream- Effects on the consumer behavior: A case-study in the portuguese market. *Revista Portuguesa de Marketing*. Vol. 26, pp. 5-14.

CROUCH, Mira & MCKENZIE, Heather (2006) The logic of small samples in interview-based qualitative research. *Social Science Information*. Vol. 45 (4), pp. 483-499.

DAL-RY, Sivaldo (2009) Gerenciamento Financeiro. 15 de dezembro de 2009. *Assessoria, Consultoria & Treinamento* [online]. [Acedido em 12 novembro 2017]. Disponível em < <http://dalryassessoria.blogspot.pt/>>.

DINHEIRO VIVO (2015) 60% da hotelaria e restauração em alto risco de falência. [online]. [Acedido em 21 de fevereiro de 2018]. Disponível em: <<https://www.dinheirovivo.pt/economia/60-da-hotelaria-e-restauracao-em-alto-risco-de-falencia/>>

EGGERS, Fabian; HANSEN, David & DAVIS, Amy (2012) Examining the relationship between customer and entrepreneurial orientation on nascent firms' marketing strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*. Vol. 8 (2), pp. 203-222.

GRONROOS, Christian (1984) A service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*. Vol. 18 (4), pp. 36-44.

GRONROOS, Christian (2006) Adoptinng a service logic for marketing. *Marketing Theory*. Vol. 6 (3), pp. 317-333.

HILL, Manuela & HILL, Andrew (2008) *Investigação por Questionário*. Lisboa, Edições Sílabo.

HOFFMAN, Douglas & BATESON, John (2011) *Services Marketing: Concepts, Strategies & Cases*. 4<sup>a</sup> ed., USA: Cengage Learning.

HOFFMANN, Werner (2007) Strategies for managing a portfolio of aliances. *Strategic Management Journal*. Vol. 28 (8), pp. 827-856.

HUNT, Nigel & MCHALE, Sue (2007) A practical guide to the e-mail interview. *Qualitative Health Research*. Vol. 17 (10), pp. 1415-1421.

HYUN, Sunghyup (2010) Predictors of Relationship Quality and in the Chain Restaurant Insustry. *Cornell Hospitality Quarterly*. Vol. 51 (2), pp. 251-267.

KOTLER, Philip (1991) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. 8<sup>a</sup> ed., New Jersey: Pearson Prentice Hall.

KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary (2008) *Princípios de marketing*. 2<sup>a</sup>ed., New Jersey: Pearson Education.

KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary (2014) *Princípios de marketing*. 15<sup>a</sup> ed., New Jersey: Pearson Education.

KOTLER, Philip & KELLER, Kevin (2006) *Administração de marketing*. 12<sup>a</sup> ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall.

KVALE, Steinar (2006) Dominance Through Interviews and Dialogues. *Qualitative Inquiry*. Vol. 12 (3), pp. 480-500.

LAMBIN, Jean (2000) *Marketing estratégico*. Portugal: McGraw- Hill.

LOVELOCK, Christopher. (1983) Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of Marketing*. Vol. 47 (3), pp. 9-20.

LOVELOCK, Christopher & WIRTZ, Jochen (2011) *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. 7ª ed., New Jersey: Pearson Education.

MCDONALD, Mackenzie (2007) *Malcolm McDonald on marketing planning: Understanding marketing plans and strategy*. London e Philadelphia: Kogan Page Publishers.

MCDONALD, Malcolm; FROW, Pennie & PAYNE, Adrian (2015) *Marketing plans for service businesses: a complete guide*. Reino Unido: John Wiley & Sons, Lda.

PARASURAMAN, Parsu; ZEITHAML, Valarie & BERRY, Leonard (1985) A conceptual model of services quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*. Vol. 49 (4), pp. 41-50.

PARASURAMAN, Parsu; ZEITHAML, Valarie & BERRY, Leonard (1988) SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. Vol. 64 (1), pp. 12-40.

PETRILLO, Nick (2014) Endless Summer: How six seasonal industries stay warm in winter. 22 de agosto de 2014. *IBISWorld where knowledge is power* [online]. [Acedido em 10 de dezembro de 2017]. Disponível em: <<https://www.ibisworld.com/media/wp-content/uploads/2014/08/Media-Project-Endless-Summer.pdf>>

QUIVY, Raymond & CAMPENHOUDT, Luc (2008) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

RATHMELL, J. (1966) What Is Meant by Services. *Journal of Marketing*. Vol. 30 (4), pp. 32-36.

SILVA, Augusto & PINTO, José (1986) Introdução: uma visão global sobre as ciências sociais. *Metodologia das ciências sociais*, pp. 9-27.

SUSSKIND, Alex (2010) Guess Service Management and Processes in Restaurants: What We Have Learned in Fifty Years. *Cornell Hospitality Quarterly*. Vol. 51 (4), pp. 479-482.

WESTWOOD, Joane (2006) *How to Write a Marketing Plan*. London e Philadelphia: Kogan Page Limited.

WIMMER, Roger & DOMINICK, Joseph (1996) *La investigación científica de los medios de comunicación: una introducción a sus métodos*. Espanha: Editorial Bosch.

WOOD, Marian (2007) *The marketing Plan Handbook*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

YELKUR, Rama (2000) Customer Satisfaction and the Services Marketing Mix. *Journal of Professional Services Marketing*. Vol. 21 (1), pp. 105-115.

## ANEXOS

### Anexo 1 – Questionário 1

Com esta entrevista pretende-se avaliar os pontos do plano de marketing na perspetiva das sócias da empresa “Monteiro & Werfel”, publicamente conhecida como “Brigadão”.

Este instrumento metodológico enquadra-se numa investigação no âmbito do Mestrado em Gestão de Empresas do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão. Os dados recolhidos servem apenas para efeito de interpretação dos dados do plano de marketing. A realização da entrevista tem a duração de cerca de 60 minutos.

#### A empresa

1. Em que ano foi fundada a empresa?
2. Quantos funcionários integram a empresa?
3. Existe uma definição de missão, valores e visão da empresa? Qual?
4. Identifique os maiores desafios no que respeita à compreensão do ramo em que atuam.
5. Identifique as maiores dificuldades desde a criação da empresa.
6. De que forma é sentido o impacto da conjuntura económica no negócio?
7. Que atividades políticas poderão colocar em causa o negócio?
8. Tendo em conta a conjuntura económica atual, de que forma é sentida oscilação na procura dos produtos/serviços?
9. De que forma é sentida que a constante evolução tecnológica provoca impacto no negócio?
10. Olhando para a empresa com espírito crítico, como classifica:
  - 10.1. Os seus pontos fortes?
  - 10.2. Os seus pontos fracos?



10.3. As suas oportunidades?

10.4. As suas ameaças?

### **Concorrência**

1. Quem identifica como principais concorrentes da “Brigadão”?
2. De que forma a concorrência afeta o negócio?
3. Que medidas preventivas estão delineadas de maneira a superar a concorrência?
4. Como define a imagem da empresa face à concorrência?

### **Fornecedores/Parceiros**

1. Com quantos fornecedores conta a “Brigadão”?
2. Qual a dependência da marca relativamente aos seus fornecedores?
3. Quantos são os parceiros da “Brigadão”?
4. De que forma a parceria com restaurantes/estabelecimentos é importante para o desenvolvimento da marca?
5. Qual a relação empresa – fornecedores/parceiros?

### **Mercado alvo/Público-alvo (Segmentação, Posicionamento e Targeting)**

1. De que forma é definido o posicionamento da empresa? (identificação e diferenciação).
2. Quem identifica como público-alvo da “Brigadão”?
3. Como caracteriza os clientes da “Brigadão”?
4. De que forma procuram fidelizar os clientes?
5. Quais os principais segmentos alvo da empresa?
6. São todos alvos de estratégias específicas de marketing-mix? Se sim, como? Se não, quais os que pretende atingir nos próximos dois anos?
7. Porque motivo considera a “Brigadão” ser a escolha dos clientes?

### **Produto**

1. Como caracteriza os produtos “Brigadão”?
2. Qual a qualidade dos serviços e produtos mais reconhecida pelos clientes?
3. Defina as fases pelas quais passam a criação de novos produtos.
4. Quais as estratégias aplicadas aquando o lançamento de novos produtos?

5. De que forma os clientes podem demonstrar a sua insatisfação ou pedir esclarecimentos?

### **Preço**

1. O preço é um fator preponderante neste sector de atividade? De que forma o preço médio influencia o posicionamento da empresa?
2. Quais os critérios aplicados aquando a definição do preço de um produto?
3. O preço praticado pela “Brigadão” é superior ou inferior ao praticado pela concorrência? Porquê?
4. É verificada manifestação dos clientes face ao preço?

### **Distribuição**

1. De que forma foi elaborada a política de distribuição?
2. A política de distribuição implementada será mantida nos próximos anos?
3. Quais os canais de distribuição utilizados? Apenas venda direta ou são utilizados outros meios?

### **Comunicação**

1. Qual pensa ser a imagem da empresa entre os clientes?
2. Quais são as estratégias definidas para aliciar o cliente a procurar a marca?
3. De que forma é feita a divulgação da marca?
4. De que forma é conseguida a comunicação direta com os clientes atuais?
5. É conhecedor do nível de satisfação dos clientes relativamente aos serviços prestados? De que forma acede a essa informação?
6. O contacto com os clientes antigos que já não procuram a marca mantém-se?

### **Perspetivas futuras**

1. De que forma define a estratégia da empresa a curto, médio e longo prazo?
2. Face a uma eventual intenção de crescimento, qual a estratégia específica para o período compreendido entre junho de 2018 e junho de 2019?
3. Enumere, por ordem de importância de desenvolvimento/implementação na empresa as seguintes áreas:
  - Comunicação \_\_\_\_\_
  - Desenvolvimento de produtos \_\_\_\_\_

- Instalações \_\_\_\_\_
- Aumento da capacidade de produção \_\_\_\_\_
- Ativos \_\_\_\_\_

4. Numa perspetiva futura, de que forma visualiza a empresa no ano de 2020?

## Anexo 2 – Questionário 2

Com este questionário pretende-se avaliar a qualidade de serviço prestado pela empresa Brigadão.

Este instrumento metodológico enquadra-se numa investigação no âmbito do Mestrado em Direção Comercial e Marketing do ISAG – European Business School. Todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais. Os dados de identificação solicitados servem apenas para efeito de interpretação das outras respostas. A realização do questionário tem a duração de cerca de 5 minutos.

A sua participação é muito importante. Obrigado pela colaboração!

### 1. Género:

Feminino ☐

Masculino ☐

### 2. Idade: \_\_\_\_\_

### 3. Estado Civil:

Solteiro(a) ☐

Casado(a) /União de fato ☐

Divorciado(a) ☐

Viúvo(a) ☐

### 4. Habilitações Literárias:

Nenhuma ☐

1º ciclo ☐

2º ciclo ☐

3º ciclo ☐

Ensino Secundário ☐

Licenciatura ☐

Pós-Graduação ☐

Mestrado ☐

Doutoramento ☐

### 5. Condições perante o trabalho (selecione todas as opções que considerar adequadas):

- Estudante ☐
- Desempregado(a) ☐
- Doméstico(a) ☐
- Reformado(a) ☐
- Trabalhador por conta própria ☐
- Trabalhador por conta de outrem ☐

### 6. Rendimento médio mensal:

- $\leq 500\text{€}$  ☐
- Entre 500€ e 999€ ☐
- Entre 1000€ e 1499€ ☐
- $\geq 1500\text{€}$  ☐

### 7. Nacionalidade: Portuguesa ☐ Outra ☐ Qual?

---

### 8. País de residência: Portugal ☐ Outro ☐ Qual?

---

## Parte II

Indique, por favor, o grau de importância que tem para si, cada um dos seguintes aspetos, quando pensa na qualidade do serviço de uma empresa de confeção e venda de produtos alimentares (E) e na qualidade percebida do serviço da empresa Brigadão (P).

**Modelo SERVQUAL** - Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988)

Rodear com símbolo "O" a pontuação atribuída a cada parâmetro: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo parcialmente; 3 - Indiferente; 4 - Concordo parcialmente; 5 - Concordo totalmente.

			Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo
Tangibilidade	E1	As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem possuir instalações e equipamentos modernos.	1	2	3	4	5
	P1	A empresa "Brigadão" possui equipamentos modernos.	1	2	3	4	5
	E2	As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ter instalações físicas visivelmente atraentes.	1	2	3	4	5
	P2	A empresa "Brigadão" tem instalações visivelmente atraentes.	1	2	3	4	5

	<b>E3</b>	Nas empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares, os colaboradores devem ter uma aparência cuidada.	1	2	3	4	5
	<b>P3</b>	Na empresa “Brigadão”, os colaboradores têm uma aparência cuidada.	1	2	3	4	5
	<b>E4</b>	As empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem ter materiais associados com o serviço visualmente atraentes.	1	2	3	4	5
	<b>P4</b>	A empresa “Brigadão” tem materiais associados com o serviço visualmente atraentes.	1	2	3	4	5
<b>Fiabilidade</b>	<b>E5</b>	As empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem cumprir as promessas no intervalo de tempo previsto.	1	2	3	4	5
	<b>P5</b>	A empresa “Brigadão” cumpre as promessas no intervalo de tempo previsto.	1	2	3	4	5
	<b>E6</b>	As empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem manifestar um interesse sincero em resolver os problemas dos clientes.	1	2	3	4	5
	<b>P6</b>	A empresa “Brigadão” manifesta um interesse sincero em resolver os problemas dos clientes.	1	2	3	4	5
	<b>E7</b>	As empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem prestar os serviços bem à primeira vez.	1	2	3	4	5
	<b>P7</b>	A empresa “Brigadão” presta os serviços bem à primeira vez.	1	2	3	4	5
	<b>E8</b>	As empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem prestar os serviços dentro do prazo prometido.	1	2	3	4	5
	<b>P8</b>	A empresa “Brigadão” presta os serviços dentro do prazo prometido.	1	2	3	4	5
	<b>E9</b>	As empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem ter um registo interno isento de erros.	1	2	3	4	5
	<b>P9</b>	A empresa “Brigadão” tem um registo interno isento de erros.	1	2	3	4	5
<b>Capacidade de Resposta</b>	<b>E10</b>	As empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem informar os clientes de quando os serviços serão prestados.	1	2	3	4	5
	<b>P10</b>	A empresa “Brigadão” informa os clientes de quando os serviços serão prestados.	1	2	3	4	5
	<b>E11</b>	Os colaboradores das empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem ter um desempenho rápido.	1	2	3	4	5
	<b>P11</b>	Os colaboradores da empresa “Brigadão” têm um desempenho rápido.	1	2	3	4	5
	<b>E12</b>	Os colaboradores das empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem ter uma disponibilidade permanente para ajudar os clientes.	1	2	3	4	5
	<b>P12</b>	Os colaboradores da empresa “Brigadão” têm uma disponibilidade permanente para ajudar os clientes.	1	2	3	4	5
	<b>E13</b>	Numa empresa de confeitaria e venda de produtos alimentares, os colaboradores nunca devem estar demasiado ocupados para responder a um pedido dos clientes.					
	<b>P13</b>	Na empresa “Brigadão”, os colaboradores nunca estão demasiado ocupados para responder a um pedido dos clientes.					
<b>Segu</b>	<b>E14</b>	Numa empresa de confeitaria e venda de produtos alimentares, os colaboradores devem inspirar confiança.	1	2	3	4	5

	P14	Na empresa "Brigadão", os colaboradores inspiram confiança.	1	2	3	4	5
	E15	Nas empresas de confeção e venda de produtos alimentares é necessário sentir segurança nas relações com os colaboradores.	1	2	3	4	5
	P15	Na empresa "Brigadão" sente-se segurança nas relações com os colaboradores.	1	2	3	4	5
	E16	As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ter colaboradores atenciosos.	1	2	3	4	5
	P16	A empresa "Brigadão" tem colaboradores atenciosos.	1	2	3	4	5
	E17	As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ter colaboradores com conhecimentos para responderem às questões dos clientes.	1	2	3	4	5
	P17	A empresa "Brigadão" tem colaboradores com conhecimentos para responderem às questões dos clientes.	1	2	3	4	5
Empatia	E18	Quando os clientes têm problemas, as empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ser simpáticas e reconfortantes.	1	2	3	4	5
	P18	Quando temos problemas, a empresa "Brigadão" é simpática e reconfortante.	1	2	3	4	5
	E19	As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ter horários de funcionamento dos serviços convenientes	1	2	3	4	5
	P19	A empresa "Brigadão" tem horários de funcionamento dos serviços convenientes.	1	2	3	4	5
	E20	As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ter um atendimento personalizado.	1	2	3	4	5
	P20	A empresa "Brigadão" tem um atendimento personalizado.	1	2	3	4	5
	E21	As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ter os interesses dos clientes como principal preocupação.	1	2	3	4	5
	P21	A empresa "Brigadão" tem os interesses dos clientes como principal preocupação.	1	2	3	4	5
	E22	As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem compreender as necessidades específicas dos clientes.	1	2	3	4	5
	P22	A empresa "Brigadão" compreende as necessidades específicas dos clientes.	1	2	3	4	5

### Parte III

#### 3. Distribua 100 pontos pelos seguintes fatores, em termos da importância que lhes atribui na qualidade dos serviços prestados pela empresa "Brigadão".

*NOTA: a soma dos valores atribuídos às 5 afirmações seguintes não pode exceder os 100 pontos*

##### 3.1. Instalações e aparência das infraestruturas físicas dos equipamentos e dos materiais utilizados pela empresa "Brigadão":

##### 3.2. Capacidade dos funcionários da empresa "Brigadão" para realizarem os serviços com prontidão e exatidão e de forma fiável:

3.3 Disponibilidade dos funcionários da empresa “Brigadão” para ajudar os clientes:

3.4 Conhecimento, simpatia, competências e cortesia dos funcionários da empresa “Brigadão”:

3.5 Atenção personalizada, preocupação com o cliente e boa comunicação prestada pela

4. Já tinha estado anteriormente na empresa “Brigadão”? Assinale com um “O”.

Sim	Não
-----	-----

5. Como classifica a qualidade geral do serviço prestado pela empresa “Brigadão”? Assinale com um “O”.

Muito fraco	Fraco	Pouco satisfatório	Satisfatório	Bom	Muito bom	Excelente
-------------	-------	--------------------	--------------	-----	-----------	-----------

6. No caso de voltar ao Porto tenciona voltar à empresa “Brigadão”? Assinale com um “O”.

Sim	Não
-----	-----

7. Recomendaria a empresa “Brigadão”? Assinale com um “O”.

Sim	Não
-----	-----

8. Qual a sua satisfação com esta visita à empresa “Brigadão”? Assinale com um “O”.

Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
-----------------	------------------	------------	------------------



### Anexo 3 - Análise descritiva por questão

Tabela 22: Análise descritiva por questão.

	Siglas	Questão	ESCE		GAP	
			N	$\mu$ ( $\sigma$ )	Min-Max	
Tangibilidade	E1	As empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem possuir instalações e equipamentos modernos.	140	4.24 (0.73)	1-5	0.19
	P1	A empresa "Brigadão" possui equipamentos modernos.	140	4.43(0.64)	2-5	
	E2	As empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem ter instalações físicas visivelmente atraentes.	139	4.56(0.62)	3-5	0.02
	P2	A empresa "Brigadão" tem instalações visivelmente atraentes.	140	4.58 (0.55)	3-5	
	E3	Nas empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares, os colaboradores devem ter uma aparência cuidada.	140	4.79 (0.45)	3-5	0.04
	P3	Na empresa "Brigadão", os colaboradores têm uma aparência cuidada.	139	4.83 (0.34)	4-5	
	E4	As empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem ter materiais associados com o serviço visualmente atraentes.	140	4.77 (0.44)	3-5	0.00
	P4	A empresa "Brigadão" tem materiais associados com o serviço visualmente atraentes.	139	4.77 (0.44)	3-5	
Fiabilidade	E5	As empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem cumprir as promessas no intervalo de tempo previsto.	138	4.81 (0.41)	3-5	0.00
	P5	A empresa "Brigadão" cumpre as promessas no intervalo de tempo previsto.	138	4.81 (0.43)	3-5	
	E6	As empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem manifestar um interesse sincero em resolver os problemas dos clientes.	140	4.84 (0.41)	3-5	0.00
	P6	A empresa "Brigadão" manifesta um interesse sincero em resolver os problemas dos clientes.	140	4.84 (0.44)	2-5	
	E7	As empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem prestar os serviços bem à primeira vez.	140	4.62 (0.62)	2-5	0.08
	P7	A empresa "Brigadão" presta os serviços bem à primeira vez.	140	4.70 (0.52)	3-5	
	E8	As empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem prestar os serviços dentro do prazo prometido.	139	4.89 (0.33)	3-5	0.00

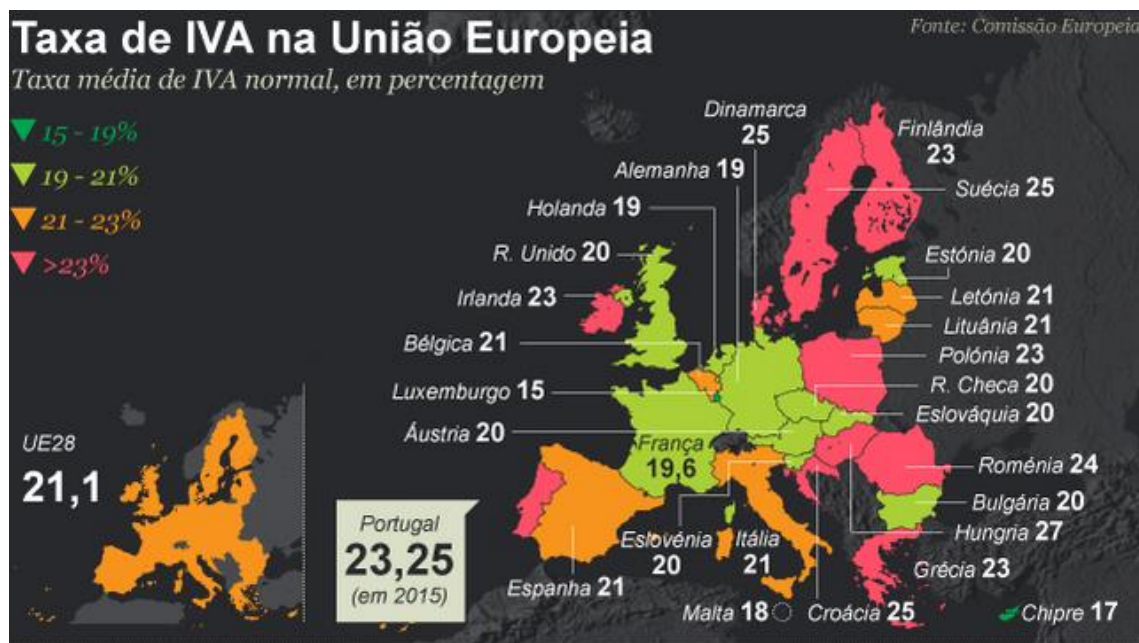
	<b>P8</b>	A empresa “Brigadão” presta os serviços dentro do prazo prometido.	<b>140</b>	<b>4.89 (0.31)</b>	<b>4-5</b>	
	<b>E9</b>	As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ter um registo interno isento de erros.	<b>140</b>	<b>4.91 (0.29)</b>	<b>4-5</b>	<b>0.02</b>
	<b>P9</b>	A empresa “Brigadão” tem um registo interno isento de erros.	<b>140</b>	<b>4.93 (0.26)</b>	<b>4-5</b>	
<b>Capacidade de Resposta</b>	<b>E10</b>	As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem informar os clientes de quando os serviços serão prestados.	<b>138</b>	<b>4.81 (0.41)</b>	<b>3-5</b>	<b>0.01</b>
	<b>P10</b>	A empresa “Brigadão” informa os clientes de quando os serviços serão prestados.	<b>137</b>	<b>4.82 (0.49)</b>	<b>1-5</b>	
	<b>E11</b>	Os colaboradores das empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ter um desempenho rápido.	<b>140</b>	<b>4.66 (0.51)</b>	<b>3-5</b>	<b>0.13</b>
	<b>P11</b>	Os colaboradores da empresa “Brigadão” têm um desempenho rápido.	<b>140</b>	<b>4.79 (0.45)</b>	<b>3-5</b>	
	<b>E12</b>	Os colaboradores das empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ter uma disponibilidade permanente para ajudar os clientes.	<b>140</b>	<b>4.81 (0.41)</b>	<b>3-5</b>	<b>0.00</b>
	<b>P12</b>	Os colaboradores da empresa “Brigadão” têm uma disponibilidade permanente para ajudar os clientes.	<b>140</b>	<b>4.81 (0.43)</b>	<b>3-5</b>	
	<b>E13</b>	Numa empresa de confeção e venda de produtos alimentares, os colaboradores nunca devem estar demasiado ocupados para responder a um pedido dos clientes.	<b>139</b>	<b>4.67 (0.62)</b>	<b>1-5</b>	<b>0.04</b>
	<b>P13</b>	Na empresa “Brigadão”, os colaboradores nunca estão demasiado ocupados para responder a um pedido dos clientes.	<b>140</b>	<b>4.71 (0.62)</b>	<b>1-5</b>	
	<b>E14</b>	Numa empresa de confeção e venda de produtos alimentares, os colaboradores devem inspirar confiança.	<b>139</b>	<b>4.64 (0.51)</b>	<b>3-5</b>	<b>0.09</b>
<b>Segurança</b>	<b>P14</b>	Na empresa “Brigadão”, os colaboradores inspiram confiança.	<b>139</b>	<b>4.73 (0.51)</b>	<b>2-5</b>	
	<b>E15</b>	Nas empresas de confeção e venda de produtos alimentares é necessário sentir segurança nas relações com os colaboradores.	<b>138</b>	<b>4.67 (0.52)</b>	<b>3-5</b>	<b>0.04</b>
	<b>P15</b>	Na empresa “Brigadão” sente-se segurança nas relações com os colaboradores.	<b>140</b>	<b>4.71 (0.49)</b>	<b>3-5</b>	
	<b>E16</b>	As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ter colaboradores atenciosos.	<b>140</b>	<b>4.87 (0.36)</b>	<b>3-5</b>	<b>-0.01</b>
	<b>P16</b>	A empresa “Brigadão” tem colaboradores atenciosos.	<b>138</b>	<b>4.86 (0.39)</b>	<b>3-5</b>	
	<b>E17</b>	As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ter colaboradores com conhecimentos para responderem às questões dos clientes.	<b>139</b>	<b>4.82 (0.45)</b>	<b>3-5</b>	<b>0.00</b>
	<b>P17</b>	A empresa “Brigadão” tem colaboradores com conhecimentos para responderem às questões dos clientes.	<b>138</b>	<b>4.82 (0.42)</b>	<b>3-5</b>	

Empatia	<b>E18</b>	Quando os clientes têm problemas, as empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem ser simpáticas e reconfortantes.	<b>140</b>	<b>4.91 (0.29)</b>	<b>4-5</b>	<b>-0.03</b>
	<b>P18</b>	Quando temos problemas, a empresa "Brigadão" é simpática e reconfortante.	<b>138</b>	<b>4.88 (0.37)</b>	<b>3-5</b>	
	<b>E19</b>	As empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem ter horários de funcionamento dos serviços convenientes	<b>139</b>	<b>4.81 (0.49)</b>	<b>2-5</b>	<b>-0.04</b>
	<b>P19</b>	A empresa "Brigadão" tem horários de funcionamento dos serviços convenientes.	<b>140</b>	<b>4.77 (0.47)</b>	<b>3-5</b>	
	<b>E20</b>	As empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem ter um atendimento personalizado.	<b>140</b>	<b>4.71 (0.47)</b>	<b>3-5</b>	<b>0.07</b>
	<b>P20</b>	A empresa "Brigadão" tem um atendimento personalizado.	<b>139</b>	<b>4.78 (0.41)</b>	<b>4-5</b>	
	<b>E21</b>	As empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem ter os interesses dos clientes como principal preocupação.	<b>140</b>	<b>4.81 (0.43)</b>	<b>3-5</b>	<b>0.00</b>
	<b>P21</b>	A empresa "Brigadão" tem os interesses dos clientes como principal preocupação.	<b>140</b>	<b>4.81 (0.46)</b>	<b>3-5</b>	
	<b>E22</b>	As empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem compreender as necessidades específicas dos clientes.	<b>139</b>	<b>4.83 (0.45)</b>	<b>3-5</b>	<b>0.05</b>
	<b>P22</b>	A empresa "Brigadão" compreende as necessidades específicas dos clientes.	<b>138</b>	<b>4.88 (0.33)</b>	<b>4-5</b>	

Fonte: elaboração própria

## Anexo 4 – Gráfico

Gráfico 2: Taxa de IVA na EU.



Fonte: Comissão Europeia.